

REPUBLIQUE TOGOLAISE

Travail - Liberté – Patrie

Ministère de l'Economie, des Finances et des Privatisations

<p>PROJET DE STRATEGIE NATIONALE DE MICROFINANCE 2004 - 2008</p>

Document validé par l'Atelier tenu à Lomé du 25 au 27 février 2004

Février 2004

Sommaire

SIGLES ET ABREVIATIONS	4
I. Préambule	6
PREMIERE PARTIE : ETAT DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE	7
A) CONTEXTE	7
B) PRESENTATION DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE	7
1. Demande de produits et services financiers.....	7
2. Offre de produits et services financiers.....	8
3. Le Cadre légal, réglementaire et institutionnel	13
3.1. Dispositif spécifique et non spécifique.....	13
3.2. La Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit (CAS – IMEC)	15
3.3. Le Comité National de la Microfinance	15
3.4. La Commission Nationale de Recouvrement des Créances des Banques et Autres Etablissements Financiers	15
3.5. Les associations professionnelles.....	16
3.5.1. L'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Togo (APIMFT) ...	16
3.5.2. Le Consortium Alafia – Togo	16
4. Les autres acteurs.....	17
4.1. Principaux bailleurs de fonds.....	17
4.2. Les Structures d'appui technique.....	17
C) ANALYSE DU SECTEUR	18
1. Forces du secteur	18
1.1. Une prise de conscience de l'importance du secteur et des engagements en faveur de son développement	18
1.2. Un secteur informel dynamique entraînant une forte demande de services financiers..	18
1.3. Malgré des imperfections, un secteur en cours d'assainissement et structuré.....	18
1.4. Malgré des difficultés, un secteur de la microfinance très dynamique pour une population éduquée dans le domaine de l'épargne et du crédit	19
1.5. Un secteur touchant de plus en plus de femmes	19
1.6. Un secteur bénéficiant d'une offre en matière de renforcement institutionnel en constante amélioration	19
1.7. Un secteur intéressant des investisseurs non publics et des banques	20
2. FAIBLESSES DU SECTEUR	20
2.1. Les incidences de la situation socio – économique et politique	20
2.1.1. Les effets de la suspension ou de la baisse de la coopération avec le Togo	20
2.1.2. Les incidences de la situation des finances publiques et de certaines politiques macro-économiques.....	21
2.2. Le cadre légal, réglementaire et institutionnel	21
2.3. La conduite des opérations	23
2.3.1. La vision n'est pas toujours adéquate et les perspectives de développement ne sont pas souvent précises.....	23
2.3.2. Les rôles et responsabilités des organes, notamment ceux relatifs au contrôle ne sont pas suffisamment assumés.....	24
2.3.3. Le secteur, malgré des efforts certains, reste insuffisamment contrôlé.....	24
2.3.4. Le secteur est structuré professionnellement mais la présence de deux associations professionnelles, l'insuffisance de leurs moyens et des outils de concertation et le manque de décentralisation de cette structuration peuvent en amoindrir l'efficacité.....	24
2.3.5. La plupart des IMF rencontrent des problèmes de gestion liés à la qualité des ressources humaines, de Systèmes de Gestion de l'Information (SIG).....	25
2.3.6. Le problème du financement rural et de la couverture du territoire reste insuffisamment résolu	27
3. Opportunités du secteur	28
3.1. Volonté politique du Gouvernement	28

3.2. Les objectifs de croissance et de maîtrise de l'inflation.....	28
3.3. L'initiative de la Banque Centrale au plan sous – régional	28
3.4. La demande en produits et services de microfinance est forte.....	29
3.5. La FUCEC – Togo est dans un processus de redressement et de restructuration.....	29
3.6. Des initiatives sous – régionales sont prises dans le cadre de la recherche – action sur les innovations et de l'appui technique sur les SIG notamment	29
3.7. Volonté de concertation et de synergie des principaux acteurs	29
3.8. Engagement de certains bailleurs	29
4. Menaces sur le secteur	30
DEUXIEME PARTIE : STRATEGIE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DE LA	30
MICROFINANCE (2004 – 2008)	30
1. Justification de la stratégie	30
2. Principes généraux	31
3. Rôle des différents acteurs	32
4. Détails de la stratégie	32
4.1. Vision	32
4.2. Objectif de développement	32
4.3. Objectifs immédiats	32
4.4. Axes stratégiques.....	33
<i>4.4.1. Axe 1 : Développement d'un Cadre économique, légal et réglementaire pour un développement harmonieux et sécurisé du secteur.....</i>	<i>33</i>
<i>4.4.2. Axe 2 : Professionnalisation et offre pérenne de produits et services diversifiés et en expansion, notamment dans les zones non couvertes, par des IMF professionnelles et viables</i>	<i>34</i>
<i>4.4.3. Un Cadre institutionnel permettant une gestion concertée, harmonieuse, en partenariat, articulé avec les autres politiques et une opérationnalisation par le Programme National d'Appui à la Microfinance (PNAM).....</i>	<i>35</i>
4.5. Impacts attendus	35
4.6. Résultats attendus	35
4.7. Mise en œuvre de la SNMF	36
4.7.1. Quelques principes de mise en œuvre	36
4.7.2. Le plan d'action (cf. annexes 1 et 2).....	36
4.7.3. Les actions de renforcement concernant la Cellule, l'Association, le Comité National de la Microfinance et les IMF	36
4.7.4. Le financement des activités notamment de crédit des IMF.....	37
4.7.5. Programme National d'Appui à la Microfinance	38
4.7.6. Budget	39
4.8. Mesures immédiates ou en cours.....	39
4.9. Risques.....	40
Annexe 1 : Plan d'action 2004 - 2008.....	41
Annexe 2 : Actions selon le type d'activité	59
Annexe 3 : Estimation de la demande potentielle	64
Annexe 4 : Budget de réalisation des actions en milliers de FCFA (2004 – 2008) (cf. feuille excel).	65

SIGLES ET ABREVIATIONS

APIMFT	: Association Professionnelle des Institutions de Microfinance au Togo
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIA-Togo	: Banque Internationale pour l'Afrique au Togo
BIC	: Bénéfice Industriel et Commercial
BOAD	: Banque Ouest Africaine de Développement
BRS	: Banque Régionale de Solidarité
BRVM	: Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
BTCI	: Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie
BTD	: Banque Togolaise de Développement
CAPAF	: Renforcement des Capacités en Afrique
CAS-IMEC	: Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit
CGAP	: Groupe Consultatif d'Assistance aux Plus Pauvres
CECA	: Coopérative d'Epargne et de Crédit des Artisans
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CET	: Caisse d'Epargne du Togo
CNE	: Caisse Nationale d'Epargne
CNCA	: Caisse Nationale de Crédit Agricole
DED	: Service Allemand de Développement
DGPF	: Direction Générale de la Promotion Féminine
DPDA	: Déclaration de Politique de Développement Agricole
ETI	: Ecobank Transnational Incorporated
FAO	: Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FCFA	: Franc de la Communauté Financière Africaine
FDR	: Fonds de Développement Régional
FECECAV	: Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit des Associations Villageoises
FENU	: Fonds d'Equipeement des Nations Unies
FIG	: Fonds International de Garantie
FUCEC - TOGO	: Faïtière des Unités Coopératives d'Epargne et de Crédit du Togo
GARI	: Fond de Garantie des Investissements en Afrique de l'Ouest
GRAPIP	: Groupe de Recherche et d'Appui pour la Promotion des Initiatives Privées
ICAT	: Institut de Conseil et d'Appui Technique
IDH	: Investir dans l'Humain
IMF	: Institution de Microfinance
ITB	: Institut Technique de Banque
MPE	: Micro et Petite Entreprise
MUTEC	: Mutuelle d'Epargne et de Crédit
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PAMEP	: Projet d'Amélioration des Moyens d'Existence des Populations
PAREP	: Projet d'Appui à la Restructuration des Entreprises Publiques
PARMEC	: Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit
PIB	: Produit Intérieur Brut
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTE	: Pays Pauvres Très Endettés
SFD	: Système Financier Décentralisé / Structure de Financement Décentralisé
SGI	: Société de Gestion et d'Intermédiation
SIAB	: Société Inter-Africaine de Banque
SIDI	: Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement
SNDMFT	: Stratégie Nationale de Développement du Secteur de la Microfinance au Togo
SNI	: Société Nationale d'Investissement et Fonds Annexes
SNMF	: Stratégie Nationale de Microfinance
SOCODEVI	: Société de Coopération pour le Développement International
STOCA	: Société Togolaise de Crédit Automobile
TIMPAC	: Tous Impliqués dans la Mobilisation des ressources locales et la Promotion des Actions Communautaires

UEMOA : Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest
UMECTO : Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit du Togo
UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine
UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
URCLEC : Union Régionale des Caisses Locales d'Epargne et de Crédit
WAGES : Women Association for Gain both Economic and Social
WOCCU : World Council of Credit Unions

I. Préambule

1. La microfinance constitue l'offre d'une large gamme de produits et services financiers, tels que les dépôts, le crédit, les services de paiement, le transfert d'argent et les assurances aux populations pauvres et à faibles revenus, qui ont peu ou n'ont pas accès aux services financiers bancaires, dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leur micro - entreprise. Les institutions de microfinance (IMF) sont les structures dont la principale affaire est la fourniture de ces services de microfinance.
2. Au Togo, les services de microfinance sont assurés par un secteur informel et le secteur formel régi par le cadre légal et réglementaire en vigueur (institutions mutualistes, coopératives d'épargne et de crédit, institutions de crédit direct, projet ou ONG à volet crédit).
3. La microfinance est considérée comme un élément essentiel dans la lutte contre la pauvreté et l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), notamment celui de réduire de moitié la pauvreté d'ici à 2015. En effet, l'accès de manière efficiente et durable aux services de microfinance précités permet aux pauvres et aux micro – entrepreneurs de mieux gérer leurs risques, acquérir des actifs, réguler leur consommation, conduire des activités rentables, accroître leurs capacités à générer des revenus.
4. Cependant, ces objectifs ne peuvent être atteints que dans un environnement économique stable, avec un cadre légal et réglementaire favorable pour le développement des institutions de microfinance viables et pérennes et intégrés dans le marché financier, par la mise en œuvre d'une approche sectorielle.
5. Au Togo, le développement de la microfinance est considéré comme un axe essentiel dans la stratégie de lutte contre la pauvreté et dans la mise en œuvre de différentes politiques telles que :
 - La Déclaration de Politique de Développement Agricole (DPDA) visant (i) l'intensification et la diversification de la production agricole ; (ii) la lutte contre la pauvreté par l'amélioration des revenus des ruraux ; et (iii) la croissance agricole supportable pour l'environnement, et mettant l'accent aussi sur le financement rural, vu la rareté du crédit agricole (p. 9) ;
 - La Déclaration de Politique de Promotion de la Femme s'appuyant aussi sur la promotion des activités génératrices de revenus ;
 - le Document de Stratégie pour la Relance et le Développement du Secteur Privé, comprenant notamment l'amélioration du dispositif de promotion et d'appui et du financement des entreprises par la facilitation à l'accès à des crédits moyen et long termes, à des conditions d'intérêt et de différé plus en rapport avec leur viabilité.²

¹ Déclaration de Politique Agricole, République du Togo, Ministère du Développement Rural, de l'Environnement et du Tourisme, FAO, mai 1995 et Etude du Plan Stratégique « Genre et Développement Agricole », République Togolaise, Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, Ministère des Affaires Sociales, de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant, Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), rapport provisoire, mai 2003.

² Document de Stratégie pour la Relance et le Développement du Secteur Privé, République du Togo, Programme des Nations Unies pour le Développement, Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, Octobre 2001.

- le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté en cours de finalisation impliquant l'accélération de la croissance dans une optique de réduction de la pauvreté et le développement d'activités génératrices de revenus.
6. Dans ce cadre, les principaux acteurs du secteur (Etat, institutions de microfinance et leur clientèle, banques et établissements financiers, structures d'appui technique, bailleurs de fonds...) adhèrent au principe de mettre en oeuvre une démarche concertée de définition d'une Stratégie Nationale de Microfinance (SNMF), dans le but de promouvoir le développement harmonieux d'un secteur de la microfinance pérenne et intégré au marché financier. Cette SNMF a été l'aboutissement d'un processus participatif ayant engagé les principaux acteurs.
 7. La mise en exécution d'une telle stratégie contribuera à une amélioration d'une offre pérenne et en expansion des produits et services financiers aux populations pauvres et aux micro – entrepreneurs, à développer la synergie des différents intervenants.
 8. Le présent document de SNMF comprend les parties suivantes :
 - état du secteur de la microfinance (contexte, analyse du secteur) ;
 - stratégie nationale de développement de la microfinance.

PREMIERE PARTIE : ETAT DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE

A) CONTEXTE

9. Le Togo est un Etat membre de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) composée de 15 membres. Il fait partie aussi de l'Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA), comprenant huit Etats membres partageant en commun la même monnaie, le franc de la communauté financière africaine³ (FCFA) géré par une même banque centrale : la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).
10. Le pays, limité au Nord par le Burkina Faso, à l'Ouest par le Ghana, à l'Est par le Bénin et au Sud par le Golfe de Guinée, est divisé en 5 régions administratives (les Savanes, la Kara, la Centrale, les Plateaux et la Maritime) découpées en 30 préfectures.
11. D'une superficie de 58 785 km² pour 4,7 millions d'habitants, le Togo a une densité de 82 habitants au km². Le PIB par habitant est de 212 800 FCFA (324 euros)⁴.
12. La situation politique est caractérisée par une crise qui perdure depuis les années 90 avec des soubresauts après chaque élection, excepté la dernière présidentielle.

B) PRESENTATION DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE

1. Demande de produits et services financiers

³ 1 euro = 655,957 FCFA

⁴ UEMOA, Octobre 2003

13. La demande fait l'objet d'une estimation. En 2002, sur une population estimée à 4 822 200 habitants, le nombre de ménages pauvres atteint 579 468. On considère, sur cette base, que 347 681 actifs peuvent adhérer à des IMF et bénéficier de leur service. Le nombre d'emprunteurs actifs est estimé à 139 072 dont 20% de micro et petites entreprises (MPE). Les besoins financiers sont estimés à 44,5 milliards FCFA et la capacité de mobilisation des dépôts à 31,3 milliards FCFA.
14. La demande concerne aussi les produits d'épargne, les moyens de paiement, les transferts et les assurances.

2. Offre de produits et services financiers

15. Les SFD sont constitués essentiellement en trois types de structures :
 - les institutions d'épargne et de crédit ;
 - les expériences de crédit direct ou « solidaire » ;
 - les ONG ou projets à volet crédit.
16. Les institutions d'épargne et de crédit sont basées sur le rôle central de l'épargne pour alimenter le crédit. Parmi la vingtaine d'expériences de ce type, les principales sont la FUCEC - TOGO, la Coopérative d'Épargne et de Crédit des Artisans (CECA), la Fédération des Caisses d'Épargne et de Crédit des Associations Villageoises (FECECAV) ainsi que l'UMECTO avec les 4 mutuelles d'épargne et de crédit NEVAEME, TIBI, YAYRA et KEKELI promues par la Société de Coopération pour le Développement International (SOCODEVI), une ONG canadienne et FDR.
17. Les expériences de crédit direct concernent les systèmes privilégiant le crédit comme activité principale sans le lier nécessairement à la constitution d'une épargne préalable. Les principaux intervenants sont WAGES et TIMPAC.
18. Terme : Les crédits sont essentiellement de court terme⁵. Le moyen terme est marginal (moins de 1%). Mises à part 4 institutions, les autres n'ont aucun crédit à moyen terme. Cela provient de la nature des ressources disponibles, (essentiellement à vue) et des activités financées, particulièrement le petit commerce.
19. Taux débiteur : Les taux débiteurs effectivement appliqués par les IMF varient de 10% à 42% l'an. Cependant, les modalités de calcul se différencient : taux flat, dégressif et perception ou non de commissions, considérations sur l'épargne détenue en fonds de garantie (quotient par rapport à l'encours de crédit et rémunération ou non).
20. Garanties : Les garanties prises varient de l'épargne de garantie à la caution, au nantissement et, rarement, à la garantie foncière ou immobilière.
21. Activités financées : Le financement de l'agriculture reste faible quoiqu'il soit difficile de mesurer avec certitude l'utilisation des fonds. En effet, certains témoignages lors de la mission montrent l'utilisation de ressources destinées au petit commerce à l'acquisition d'intrants agricoles et au maraîchage ou à la couverture de besoins sociaux. Les octrois de crédit concernent essentiellement le petit commerce.

⁵ La réglementation définit les crédits à court terme comme ceux ayant une durée inférieure ou égale à 12 mois, et à moyen terme comme ceux ayant une durée supérieure à 12 mois et inférieure ou égale à 36 mois.

22. Produits offerts : Les produits de collecte des dépôts offerts comprennent l'épargne GIES, le système de collecte des fonds sur place, les dépôts à terme, l'épargne logement, l'épargne équipement, l'épargne retraite, l'épargne scolarité, l'épargne solidarité, santé, l'épargne tontine, l'épargne tontine – solidarité, l'épargne HOLA... Les dépôts servent aussi de garanties pour l'obtention du crédit, donc la liberté de retrait ne concerne que la partie des ressources non affectée en garantie. En outre, certaines institutions ont comme règle d'empêcher le retrait des sommes déposées.
23. Cependant, les IMF rencontrées affichent des taux créditeurs variant de 0% à 4% l'an, avec un taux souvent proche de 2 à 2,5% l'an, inspiré du taux de rémunération des comptes sur livret des banques et de la Caisse d'Epargne.

a) Evolution du secteur global

24. Le secteur de la microfinance au Togo est récent et vieux en même temps. En effet, la FUCEC - TOGO reste une des premières institutions de microfinance en Afrique de l'Ouest, avec l'implantation d'une première caisse en 1969. Cependant la plupart des autres IMF se sont créées dans les années 1990.
25. Le nombre de bénéficiaires est passé de 60 387 en 1994 à 250 736 au 31/12/02, soit une croissance moyenne annuelle de 22,7 %. Les baisses constatées en 2002 s'expliquent essentiellement par la liquidation de certaines COOPEC de la FUCEC - TOGO. Globalement, de 1994 à 2000, les bénéficiaires hommes sont plus élevés que les bénéficiaires femmes ; mais cette tendance s'est inversée en 2002 où les bénéficiaires femmes représentent 51,1 % du total de l'année.
26. Le taux de pénétration de toutes les IMF a été en moyenne de 28,16% sur la période 1994 – 2002. Après avoir atteint un maximum de 31,7% en 2001, le taux de pénétration a baissé à 27,46% au 30/09/2003, à cause notamment de la suppression de certaines COOPEC de la FUCEC - TOGO.
27. L'encours de crédit est passé de 2 599 millions de FCFA en 1994 à 14 618 millions FCFA en 2002 avant de baisser à 13 607 millions de FCFA au 30/09/03. Le taux de croissance moyen annuel atteint 24,1 % sur la période de 1994 à 2002. Cela confirme l'existence d'une importante demande en cours de satisfaction.
28. Les données sur les encours de crédit en souffrance ne sont disponibles que de 1998 au 30/09/03. Les créances en souffrance sont passées de 1 918 millions FCFA en 1998 à 1 096 millions de FCFA au 30/09/03. Pour ces créances en souffrance, on observe deux périodes à savoir :
- celle de l'accroissement des créances en souffrance avec des taux de 15,3 % en 1999 par rapport à 1998 ; 7,3 % en 2000 par rapport à 1999 ;
 - celle de la diminution des créances en souffrance qui passe de 2 373 millions de FCFA en 2000 à 1 800 millions de FCFA en 2001, soit une baisse de 24,1 %. Cette baisse des créances en souffrance s'est poursuivie au cours de 2002 (1 307 millions FCFA) et au 30/06/03 (1 096 millions FCFA) avec des taux de diminution de 27,4 % et 16,1 % respectivement. Cela résulte d'un assainissement du portefeuille, quoique nous n'ayons pas de données précises sur les créances passées en pertes.
29. Globalement, le ratio de créances en souffrance sur l'encours total (Portefeuille – à – risque 90 jours) passe de 18,9 % en 1998 à 20,1 % en 1999 avant de commencer à s'améliorer progressivement pour s'établir à 8,1 % au 30/09/03.

30. La dégradation du portefeuille des IMF découlerait notamment :

- de la situation socio – économique globale et du niveau des dettes intérieures ;
- de la faiblesse du dispositif de suivi des emprunteurs à cause notamment de l'insuffisance du nombre d'agents et de l'absence de moyens logistiques, notamment de locomotion ;
- de l'insuffisance de contrôle ;
- du détournement d'objet de crédit ;
- de l'obtention de crédits multiples dépassant la capacité d'emprunt, une telle situation est facilitée par la surenchère des IMF au niveau d'un territoire partagé, le mimétisme dans l'offre de produits de crédit, la similarité de la clientèle et des activités financées, la difficulté d'identification des clients surtout pour les crédits de groupe, et l'absence de centrale de risques ;
- des aléas climatiques pour les crédits à l'agriculture et l'inorganisation des filières ;
- de la chute des prix pour les emprunteurs stockeurs de produits vivriers et dont la spéculation sur les prix a été entravée par les excédents de production, l'intervention des pouvoirs publics ayant privilégié l'autosuffisance alimentaire et l'accès des populations à des prix abordables des céréales ;
- la non-adéquation des méthodes d'analyse de dossiers pour des crédits différents en modalité (crédit individuel versus crédit de groupe) et pour des montants de plus en plus élevés pouvant dépasser 4 millions FCFA ;
- les difficultés des salariés qui se rabattent sur les IMF faute de continuer d'avoir accès aux services bancaires ou qui utilisent les prêts des SFD pour rembourser les banques qui sont pourvues de mesures de recouvrement plus coercitives.

31. Du reste, devant la forte augmentation des impayés et le non – fonctionnement de la caution solidaire, certaines IMF s'orientent davantage vers l'octroi de crédits individuels avec ses incidences sur l'augmentation des charges de fonctionnement (Mutuelle TIBI, CNE).

32. Les placements sont passés de 820 millions de FCFA en 1994 à 2 794 millions de FCFA en 2001 avec un taux de croissance moyen annuel de 19,1 % sur la période.

33. L'encours des dépôts est passé de 3 858 millions de francs CFA en 1994 à 19 023 millions de francs CFA au 30/09/03. Le taux d'accroissement moyen annuel de 1994 à 2002 est de 21,3 %. Le secteur mobilise une épargne de plus en plus importante, traduisant un fort développement de la culture d'épargne. Une telle situation constitue un facteur très positif pour le secteur de la Microfinance au Togo. Cependant, le taux de croissance a baissé et atteint seulement 2,68% en moyenne sur la période 1999 – 2002.

34. Les fonds propres passent de 514 millions de FCFA en 1994 à 2 609 millions de FCFA en 2002 avant de redescendre à 1 809 millions de FCFA au 30/09/03. Ces fonds propres ont été négatifs au 31/12/2000 de 1 994 millions de FCFA. Le taux d'accroissement moyen annuel atteint 22,5 % sur la période 1994-2001. Le capital social bien qu'en augmentation (574 millions en 1999 et 800 millions de FCFA en 2002) reste encore faible par rapport au total des fonds propres. L'évolution de ces paramètres reste fortement tributaire de la situation de la FUCEC – Togo et de la nature associative des principales IMF de crédit direct (TIMPAC, WAGES...).

35. Les subventions sont passées de 216 millions FCFA en 1998 à 479 millions de FCFA en 1999, soit un accroissement de 121,8 % avant de connaître une baisse de 4,8 % pour s'établir à 456 millions de FCFA en 2000. Par rapport à 2000, les subventions de 2001 ont augmenté de 43,6 % pour s'établir à 655 millions de FCFA. Celles-ci ont connu une baisse de 48,4 % en 2002 par rapport à 2001 (338 millions de FCFA).
36. Les lignes de crédit sont passées de 218 millions en 1994 à 2 024 millions de FCFA au 30/09/03. L'accroissement des lignes de crédit n'a pas été toujours positif durant toute la période, des baisses de 22,6 % et de 11,3 % ont été constatées en 1999 par rapport à 1998 et en 2001 par rapport à 2000. Globalement, le taux de croissance moyen annuel s'établit à 28,8 % de 1994 à 2002.
37. Evolution des résultats, du taux d'autosuffisance opérationnelle et de la viabilité financière⁶
De 1994 au 31/12/02, sauf pour les années 1995 (148 millions de FCFA), 1998 (115 millions de FCFA) et 2002 (115 millions de FCFA), les résultats de toutes les années sont négatives. Durant les années 1995, 1998 et 2002, le secteur, globalement, a réalisé des taux d'autosuffisance opérationnelle de 142 %, 108,4 % et 102,9 % respectivement. L'autosuffisance opérationnelle ne se consolide pas d'une année à l'autre mais évolue en dents de scie, reflétant certaines contre-performances des IMF.
38. Au vu des analyses ci-dessus, sur la base des principaux indicateurs de performance, le secteur togolais de la microfinance connaît un dynamisme certain tant en crédit qu'en dépôts, quoique l'évolution sur les dernières années se tasse pour des raisons liées notamment au redressement de la FUCEC - TOGO. En effet, sur la période 1999 – 2002, les taux de croissance observés sont les suivants : +0,10% pour le nombre de points de service, + 3,57% pour le nombre de bénéficiaires, +2,68% pour les dépôts, + 7,16% pour le crédit. Cependant, la qualité du portefeuille reste préoccupante malgré un redressement en cours de la dégradation observée antérieurement. (cf. supra). En effet, le ratio de créances en souffrances sur l'encours de crédit baisse de 17,50% à 8,94% entre 1999 et 2002.
- b) Evolution du secteur hors FUCEC - TOGO
39. La FUCEC – Togo a une part prépondérante dans le secteur. Au 30 septembre 2003, elle constituait :
- 30,62% des points de service ;
 - 69,58% des dépôts ;
 - 64,50% des encours de crédit ;
 - 65,69% des créances en souffrance ;
 - 68,67% des produits et 65,59% des charges (au 31/12/2002).
40. En conséquence, l'évolution de l'ensemble du secteur dépend fortement de celle de cette institution. C'est pourquoi, il s'avère aussi intéressant d'apprécier les tendances du secteur hors FUCEC - TOGO.
41. Le nombre de points de service augmentant de 41 en 1994 à 145 en 2002, soit 16% et 46,30% respectivement en 1994 et 2002. Cela résulte d'une part d'une diminution des points de service de la FUCEC - TOGO dans le cadre de leur plan de redressement et d'autre part de la création de nouvelles institutions et du développement de leurs points de service.

⁶ Il faut relativiser la notion de résultats financiers globaux du secteur ; en effet, on ne peut opérer des péréquations entre les IMF considérées.

42. Concernant le nombre de bénéficiaires, ces institutions touchent 96 185 membres (61,64% du total) au 31 décembre 2002 contre 60 387 membres (22,96%) en 1994, triplant quasiment leurs parts de marché.
43. Les SFD du groupe considéré qui constituaient seulement 2,32% des dépôts en 1994 avec un encours de dépôts de 90 millions FCFA en représentent maintenant en 2002 20,70%. Cette forte augmentation résulte notamment du lancement de nouveaux produits par la plupart des IMF afin de faire face à une demande croissante de crédit dans une situation où la plupart ont des difficultés d'accéder à des ressources de refinancement.
44. La part de marché dans les crédits varie de 6,49% avec un encours de 169 millions FCFA en 1994 à 26,36% avec un encours de 3 854 millions FCFA en 2002. Cependant, le ratio de créances en souffrance est passé de 3,09% en 1998 à 6,72% en 2002, tandis que celui de la FUCEC - TOGO a diminué de 22,75% à 9,73% durant la même période traduisant certainement d'une part les efforts de redressement de la FUCEC - TOGO et d'autre part une certaine difficulté de maîtrise de la croissance du portefeuille de crédit dans les autres institutions.
45. En conséquence de leur augmentation de volume d'activité, les autres IMF constituent 33,26% des produits d'exploitation en 2002 contre 4,20% en 1994. Les charges ont suivi à peu près les mêmes tendances, soit 6,30% en 1994 et 34,41% en 2002.
46. Les IMF hors FUCEC représentent cependant 81,14% en 2001 et 15,75% des lignes de crédit, à cause notamment des interventions du PNUD / FENU et de l'AFD en faveur des IMF de ce groupe d'une part, et de l'importance des dépôts de la FUCEC - TOGO d'autre part. Cette dernière refinance du reste certaines SFD.
47. Durant la période 1994 – 2002, on note donc que le taux de croissance a été plus fort pour les IMF hors FUCEC - TOGO :
 - +27,39% contre 16,19% pour le nombre de bénéficiaires ;
 - +59,47% contre 18,20% pour les encours de dépôts ;
 - +47,87% contre 20,45% pour les encours de crédit.
48. Globalement, les taux de croissance moyens annuels sur la période 1994 – 2002 sont : 22,7% pour le nombre d'institutions, 19,5% pour le nombre de membres, 21,3% pour l'épargne et 24,1% pour l'encours de crédit.
49. Au 30 septembre 2003, le secteur avait atteint les principaux résultats suivants :
 - Un nombre de bénéficiaires de 222 536 avec un taux de pénétration de 27,46% ;
 - un encours de crédit de : 13 607, 3 millions FCFA avec un ratio de créances en souffrance de 8,06% ;
 - un encours de dépôt de 19 023,0 millions FCFA.
50. Du point de vue de l'offre, le secteur est fortement concentré à divers points de vue.
 - a) au niveau de quelques institutions et d'un réseau en particulier
 - un seul réseau (la FUCEC – Togo) occupe une place prédominante (cf. supra).
 - b) au niveau de quelques régions

- Trois régions (maritime, plateaux et savanes) font 81% des autorisations d'exercer des IMF.
51. Le financement rural par les IMF reste marginal. Cependant, vu la fongibilité des ressources, l'insuffisante fiabilité et l'indisponibilité des statistiques de répartition des crédits octroyés, ce taux doit être relativisé.
 52. Le crédit est essentiellement de court terme avec une prépondérance du financement du petit commerce, notamment des femmes.
 53. Le secteur est marqué aussi par deux réseaux constitués : la FUCEC - TOGO, l'UMECTO, un réseau en constitution, l'URCLEC (FDR) menant l'essentiel des activités de microfinance au Togo à côté de coopératives non affiliées et de structures ayant signé une convention de grande envergure (TIMPAC, WAGES, FECECAV ...).
 54. A côté des réseaux, les autres institutions mutualistes sont marginales et répondent souvent à des besoins ponctuels.
 55. A côté des structures officiellement reconnues par le ministère des finances, de multiples actions de financement décentralisées sans perspectives de pérennité foisonnent. Souvent, ces opérations sont menées par l'Etat ou des ONG en complément de leurs actions de développement. Dans le cas des ONG, la mise en place d'un mécanisme financier suit le constat fait que les populations appuyées avaient comme contrainte essentielle l'accès à des services financiers. Pour l'Etat, il s'agit souvent de ressources financières découlant de reliquats de ressources de projet ou de financement externe.
 56. Avec la suspension de leurs opérations décidées par la plupart des bailleurs de fonds, la plupart des projets à volet crédit ont clos leurs opérations ou ne les ont pas renouvelées.
 57. Concernant les placements, les dépôts des SFD dans les banques sont essentiellement à vue (près de 80%). En 2001, avec un montant de 2 794 millions FCFA, les placements constituent 16,85% des dépôts des SFD et 1,29% des dépôts des banques (2002).
 58. Dans l'approche sectorielle, le secteur de la microfinance est considéré comme faisant partie intégrante du secteur financier, en conséquence, la présentation portera également brièvement sur le secteur bancaire classique et le secteur dit informel.
 59. Le secteur bancaire et financier au Togo est régi par la loi n° 90-17 du 05 novembre 1990. Il comprend outre l'agence nationale de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), 7 banques et 4 établissements financiers.
 60. Le marché boursier est aussi représenté à travers l'antenne de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) et la Société de Gestion et d'Intermédiation (SGI TOGO SA).
 61. Le secteur financier informel très dynamique comprend les principaux mécanismes suivants : (i) la tontine mutuelle, (ii) la tontine financière, (iii) la tontine commerciale, (iv) le crédit à la journée ou hebdomadaire, (v) le crédit des commerçants et (vi) le crédit des parents et amis.

3. Le Cadre légal, réglementaire et institutionnel

3.1. Dispositif spécifique et non spécifique

62. L'expansion des activités de la microfinance dans l'UMOA a amené les autorités monétaires à élaborer avec l'assistance canadienne, dans le cadre du Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Épargne et de Crédit (PARMEC), une réglementation commune adoptée sous forme de cadre juridique le 17/12/1993 par le Conseil des Ministres de l'UMOA.
63. La microfinance au Togo est régie par des dispositions spécifiques à celle – ci et des dispositions plus générales qui s'appliquent aussi à elle.
64. Le dispositif légal et réglementaire spécifique comprend :
- la loi n° 95 – 014 du 14 juillet 1995 portant réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit et son décret d'application n° 96 – 038 du 10 avril 1996 ;
 - les Statuts types pour les Institutions de base, unions et fédérations ;
 - le Règlement Intérieur type pour les institutions de base, unions et fédérations ;
 - les dispositions spécifiques à la convention – cadre signée par le Ministère chargé des Finances avec les Structures non constituées sous forme mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédit et ayant pour objet la collecte de l'épargne et / ou l'octroi de crédit ;
 - le dispositif prudentiel constitué par les instructions du 10 mars 1998 de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest ;
 - l'arrêté n°088/MEF/DE du 17 juin 1996 portant création de la Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit (CAS – IMEC) modifié par arrêté n° 269/MFP/SG du 05 octobre 1998 ;
 - l'arrêté n°174/MEFP/SG/CAS-IMEC portant création de la Commission Nationale de la Microfinance ;
 - l'arrêté (NUMERO ET DATE) portant création de la Commission de Coordination du Secteur Privé.
65. Le dispositif non spécifique à la microfinance inclut notamment⁷ :
- la loi portant réglementation bancaire, en ce sens qu'il régit, sauf dérogation, les organes financiers prévus à l'article 55 de la loi n° 95 – 014 dont peut se doter tout réseau, sous forme de société à capital variable obéissant à l'article 11 de la loi ;
 - les actes uniformes du traité de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA) signés le 17 octobre 1993 à Port – Louis (Maurice), notamment les actes sur le droit des sociétés commerciales et des groupements d'intérêt, les sûretés, sur l'apurement du passif, sur l'organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution ;
 - la loi sur l'usure fixant le taux d'usure à 18% pour les banques et établissements financiers et à 27% pour les IMF ;
 - la loi sur la bancarisation ;
 - le décret n° 2001 – 111 PR du 09 mai 2001 portant création de la Commission Nationale de Recouvrement des Créances des Banques et des autres Etablissements Financiers ;
 - le Règlement relatif aux Systèmes de Paiement.

⁷ Il est à noter que les éléments juridiques suivants en cours de préparation auront des incidences sur le secteur : projet de loi sur le blanchiment des capitaux, projet de loi relatif au régime juridique des Centres de Gestion agréés, Projet d'Acte Uniforme de l'OHADA sur les Sociétés Coopératives et Mutuelles

3. 2. La Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit (CAS – IMEC)

66. Créée par arrêté n°088/MEF/DE DU 17 juin 1996, la CAS – IMEC est chargée de l'application de la loi n° 95-014 du 14 juillet 1995, portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, avec pour principales missions :
- les études de demande d'agrément ou de convention ;
 - les contrôles sur pièces et sur place des SFD ;
 - la collecte, l'analyse des états financiers et la diffusion des éléments statistiques sur le secteur.
67. La CAS – IMEC, directement rattachée au Secrétariat Général du Ministère de l'Economie, des Finances et des Privatisations, est dirigée par un Coordonnateur. Il comprend trois services : (i) autorisations, (ii) contrôle sur pièces et (iii) contrôle sur place.
68. La CAS – IMEC a un personnel de 14 unités dont 6 fonctionnaires et 8 contractuels. Ces unités se répartissent aussi en 6 cadres supérieurs et 2 cadres moyens. Les contractuels n'ont jamais eu de contrat signé. Cette situation n'est pas encore régularisée. Le fonctionnement de la Cellule est assuré à travers les ressources du budget général. La CAS – IMEC était aussi appuyée par le PAREP. L'appui de la BCEAO porte sur la formation, la surveillance et l'acquisition d'équipements.
69. Le contrôle du secteur se répartit ainsi entre les différentes structures :
- les unions, les fédérations ou confédérations assurent les fonctions de contrôle des institutions affiliées et des organes financiers ; le Ministre peut aussi intervenir directement pour l'inspection d'une institution de base affiliée à un réseau ;
 - la BCEAO, le Ministère chargé des finances et la CAS – IMEC suivent les SFD et les organes financiers ;
 - à ces structures s'ajoute la Commission Bancaire pour les organes financiers, ressortissant obligatoirement de la loi bancaire.

3.3. Le Comité National de la Microfinance

70. Le CNM, créé par arrêté N° 174/MEFP/SG/CAS-IMEC du 14 septembre 1999, a pour objectif d'être un cadre national de concertation élargi à tous les acteurs concernés par la microfinance (institutions et réseaux, opérateurs de promotion de la microfinance, pouvoirs publics, banques commerciales, bailleurs de fonds etc.).
71. Le CNM, actuellement non fonctionnel, a pour principales missions de :
- contribuer à la définition d'une politique nationale de développement de la microfinance ;
 - rechercher la cohérence des interventions des systèmes financiers décentralisés ;
 - contribuer à la mise à jour de la réglementation.

3.4. La Commission Nationale de Recouvrement des Créances des Banques et Autres Etablissements Financiers

72. La CNRC, créée par décret n° 2001-111/PR du 9 mai 2001, a pour objet de connaître, en qualité de mandataire, des questions relatives au recouvrement des créances des banques, des Etablissements financiers et des institutions de crédit. Elle est composée de neuf (9) membres et présidée par le Ministre de l'Economie, des Finances et des Privatisations. Elle dispose d'une structure technique constituant l'organe d'exécution de la commission.
73. Au 30 décembre 2003, la CNRC a eu à recouvrer un montant global de 6.358.911.658 dont 432.059.959 au profit des IMF.

3.5. Les associations professionnelles

3.5.1. L'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Togo (APIMFT)

74. L'APIMFT a été créée à Atakpamé les 22 et 23 décembre 1998, comme association régie par la loi n° 40 – 484 du 1^{er} juillet 1991, avec comme but de « promouvoir et défendre le secteur de la microfinance au Togo par la mise en œuvre d'actions spécifiques ». L'APIMFT a les principaux objectifs suivants :
- renforcer les capacités institutionnelles des structures membres par le partage des pratiques optimales, le développement de standards communs de performance ;
 - contribuer activement à la formulation et au suivi d'une Politique Nationale de Développement des Structures de Microfinance et des services financiers ;
 - définir et mettre en œuvre un code de déontologie à l'usage du secteur de la microfinance ;
 - réunir des informations et des données utiles intéressant la microfinance.
75. Pour atteindre ces objectifs, l'APIMFT compte (i) développer l'accès à l'information, aux échanges d'expériences, à l'innovation et à la recherche entre les structures de microfinance tant au niveau national, sous – régional qu'international ; (ii) mettre en place un système d'auto – régulation de la profession par la création de centrales de risques et impayés de crédit ; (iii) organiser et mettre en œuvre des programmes de formation et d'assistance technique adaptés aux besoins des membres et (iv) créer et consolider la synergie entre les membres et assurer leur complémentarité.
76. L'APIMFT regroupe 19 IMF avec les principaux intervenants du secteur de la microfinance comprenant notamment FUCEC – Togo, WAGES, UMECTO, URCLEC, TIMPAC, MUTO, SYNORSEC, Fédération CECAV, CECA, Mutuelle DODZI, Mutuelle ADEGA, FPD, Espace Humain, Microfund, MED – Togo, ASJD, Espoir Togo, AMUPEC – Togo, MUSED. Cinq autres IMF sont en instance d'adhésion.

3.5.2. Le Consortium Alafia – Togo

77. Créé en 1997, le Consortium regroupait au départ les praticiens de la microfinance du Bénin et du Togo. En application du Plan de développement stratégique et à la suite d'une crise institutionnelle, Alafia – Togo a été reconnu le 1^{er} septembre 1999 sous le numéro 988/MISD/SG/DSC. Le Consortium a pour mission de transformer les praticiens de la microfinance en de véritables institutions de microfinance aux normes de performance en vigueur, en leur offrant des services adaptés à leurs besoins, en contribuant à l'amélioration de l'environnement dans lequel ils évoluent et en jouant un rôle de plaidoyer au profit des institutions membres.

78. Cette association a les principaux objectifs suivants :

- renforcer la capacité d'intervention des membres ;
- promouvoir le transfert progressif de savoir et de savoir – faire au bénéfice des structures membres, à travers les échanges, les formations, les ateliers entre autres ;
- raffermir les relations entre les structures membres et aider à la promotion de ces structures ;
- faciliter un plus grand accès aux financements des initiatives de promotion de micro entreprises ;
- jouer le rôle d'interface sur les triples plans financier, social et politique entre les structures de micro financement, l'Etat et les partenaires.

79. Les institutions suivantes sont membres de cette association : ATPH, ESPACE HUMAIN, WAGES, SYNORSEC, ACOMB, TIMPAC, RAFIA, MOPIB, CEC, FPD, ASDEB, ODJOUGBO, ESVIE/ MICROFUND, CECPF, APGA, REAILD*, CARD/MUTEC, AJEGAT*, FAMME*, MARS*, AVOTODE, OPICTOGO, GRAIP ANIE*, GIPATO/CMEC, CAPAB, MECAP-FR-TOGO, SEBADERS, ASJD, APCD, IPEDE*, CMEC YAABUOGKAN.⁸

4. Les autres acteurs

4.1. Principaux bailleurs de fonds

80. Les principaux bailleurs de fonds ayant ou ayant eu à financer le secteur comprennent :

- le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ;
- le Fonds d'Équipement des Nations Unies ;
- l'Agence Française de Développement ;
- la Banque Mondiale ;
- l'USAID ;
- DGCI (Belgique)
- le Projet d'Utilisation des Fonds Suisses (PUFS) de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) ;
- l'Union Européenne ;
- la FAO ;
- l'UNICEF ;
- le FIDA ;
- la Coopération Française ;
- la Coopération Allemande ;
- SIDI, FIG, GTZ, RABOBANK, Plan International ;
- PlaNet Finance.
- Pain Pour le Monde

4.2. Les Structures d'appui technique

⁸ Les institutions avec astérisque ont déposé leur dossier à la CAS – IMEC ; les autres sont agréées ou sous le régime de la convention.

81. Les autres intervenants comprennent notamment des cabinets d'expertise ou des bureaux d'études et des opérateurs techniques étrangers tels que SOCODEVI, ECCO – IRAM, DID, DED...

C) ANALYSE DU SECTEUR

1. Forces du secteur

1.1. Une prise de conscience de l'importance du secteur et des engagements en faveur de son développement

82. Globalement, l'ensemble des acteurs est conscient de l'importance du secteur de la microfinance et de la nécessité de mettre en œuvre une politique et une stratégie nationales, de partager une vision commune de développement du secteur basé sur les pratiques optimales de microfinance et le desserrement des principales contraintes de son développement.
83. Le Gouvernement s'est engagé dans un processus de soutien du secteur (adoption de la loi régissant les Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit, la mise en place de la CAS – IMEC, l'élargissement des actions de la CNFC aux IMF, les appuis divers aux IMF à travers différents projets (PAREP, PNASA), la préparation d'une Stratégie Nationale de Microfinance...). Celui – ci doit jouer un rôle important dans la plupart des stratégies et politiques du gouvernement en cours ou en élaboration (DSRP). Même les bailleurs de fonds en suspension ont montré leur intérêt dans ce cadre.

1.2. Un secteur informel dynamique entraînant une forte demande de services financiers

84. La situation socio – économique a paradoxalement des effets négatifs (cf. supra) mais aussi des effets positifs. En effet, le secteur informel se développe ; la plupart des salariés y trouvant des revenus alternatifs ou complémentaires à leurs salaires. Cela contribue à un accroissement de la demande. En outre, le taux d'inflation reste relativement faible (et même négatif avec -1,7% en 2003).
85. Le tissu de micro – entrepreneurs et de petits et moyens entrepreneurs est en forte croissance. La tradition de conduite d'affaires personnelles, notamment le commerce des femmes, est assez développée (cf. activités des Nana Benz).
86. La demande potentielle solvable n'est pas suffisamment satisfaite. Les projections montrent que celle – ci a des tendances adéquates.

1.3. Malgré des imperfections, un secteur en cours d'assainissement et structuré

87. Malgré ses insuffisances, le cadre légal et réglementaire, notamment par le biais des activités de la CAS – IMEC, a contribué à réduire les défaillances du secteur et à accroître le niveau de discipline, tout au moins pour les grosses structures.

88. Le secteur est organisé au plan professionnel, quoique l'existence de deux associations professionnelles (Consortium Alafia et APIMFT) puisse amoindrir l'impact positif de cette structure. En effet, ces structures ont pu conduire des programmes de formation pour leurs membres, participer à des initiatives nationales de renforcement du secteur (centrale de risques...) ou à des ateliers sous régionaux sur le secteur. Cependant, ces deux structures manquent de moyens pour développer leurs activités, d'autant que la contribution des membres reste faible.

1.4. Malgré des difficultés, un secteur de la microfinance très dynamique pour une population éduquée dans le domaine de l'épargne et du crédit

89. Malgré la situation socio – politique, le secteur de la microfinance a continué à voir des résultats traduisant une croissance assez significative tout en continuant d'améliorer globalement la qualité du portefeuille, quoique la performance globale de celle – ci soit encore à améliorer. Cependant, il faut noter un taux de croissance moins fort au cours des trois dernières années, surtout pour les dépôts, avec notamment la réduction des points de service, consécutive à la mise en œuvre du plan de redressement de la FUCEC - TOGO.
90. La relative croissance de l'épargne montre la confiance des populations dans les IMF et la culture de l'épargne et du crédit pour de petites opérations ancrée au niveau des populations. Elle traduit aussi le dynamisme du secteur.
91. L'amélioration de la qualité du portefeuille, quoique le ratio créances en souffrance sur encours de crédit reste préoccupant, devrait se poursuivre efficacement avec l'opérationnalité de la Centrale d'Echange d'Informations sur les Impayés entre les IMF, afin d'éviter la cavalerie financière. Cette Centrale, mise en place par Planet Finance, a vu l'adhésion des IFM telles que, WAGES, FPD, UMECTO, ODJOUGBO, MUTO, certaines COOPEC de la FUCEC - TOGO.
92. Le Centre de Ressources en Microfinance (PCRM de PlaNet Finance) a aussi un apport positif : informations, échanges d'expérience, cadre de réflexion, documentation.
93. La forte croissance des activités des SFD montre aussi une forte demande insuffisamment satisfaite à cause de l'insuffisance de ressources au niveau de certaines IMF non compensée par des refinancements.
94. Malgré la prépondérance de la FUCEC – Togo, on note une diversité d'autres intervenants, avec des modalités d'intervention différentes de celles de la FUCEC – Togo (crédit direct) ou identiques à elles (mutuelles).

1.5. Un secteur touchant de plus en plus de femmes

95. Les femmes ont vu leur part dans la clientèle augmenter de 1994 à 2002, date à laquelle elles représentaient 51% des membres ou clients. Or celles – ci sont souvent considérées comme un bon risque et le meilleur canal pour l'atteinte des objectifs de réduction de la pauvreté vu notamment leur rôle dans la famille.

1.6. Un secteur bénéficiant d'une offre en matière de renforcement institutionnel en constante amélioration

96. Le pays bénéficie d'une capacité d'offre en matière de microfinance dans les domaines d'assistance technique, de développement de logiciel de gestion de portefeuille, de formation et d'audit, assurée par des cadres des IMF ayant subi des cours de banque et de formation de formateurs du CAPAF, du SYDEC, de l'ITB et du CGAP, de cabinets d'expertise comptable s'intéressant au secteur et ayant développé des expertises dans ce domaine et des ONG d'appui.

1.7. Un secteur intéressant des investisseurs non publics et des banques

97. Les potentialités de développement du secteur de la microfinance résident aussi dans l'intérêt de plus en plus croissant d'investisseurs non publics dont certains ont déjà consenti des concours à des IMF (SIDI, TRIODOS Bank, Rabobank...).
98. Quoique encore à un niveau insuffisant, certaines banques et établissements financiers (BTD, CET, UTB, SNI..) refinancent le secteur ou développent de nouveaux produits pour la clientèle de la microfinance. Cette situation devrait se renforcer avec l'installation d'une part de la Financial Bank et de sa filiale FINADEV, d'autre part de la Banque Régionale de Solidarité (BRS).

2. FAIBLESSES DU SECTEUR

99. Les faiblesses du secteur sont liées :
- à la situation socio – économique et politique ;
 - au cadre légal et réglementaire ;
 - à l'exécution des opérations sur le terrain.

2.1. Les incidences de la situation socio – économique et politique

2.1.1. Les effets de la suspension ou de la baisse de la coopération avec le Togo

100. A cause de la suspension de certains projets pour non – paiement des échéances dues ou de la suspension de la coopération, les difficultés d'accès aux ressources extérieures, notamment des bailleurs de fonds, touchent aussi le secteur de la microfinance.
101. Une telle situation a des effets négatifs sur le développement du secteur. En effet, les projets et programmes d'appui ou les subventions des bailleurs de fonds supportent souvent les coûts de développement très élevés, particulièrement l'extension des activités, par l'ouverture de nouvelles unités (caisses ou agences), le renforcement institutionnel par la formation, le développement de systèmes d'information de gestion et de nouveaux produits. En outre, l'appui par des fonds de dotation ou des fonds de refinancement ou de garantie, à travers les ressources externes, permettait de développer l'offre de produits et services, particulièrement pour les IMF à crédit direct ou pour des produits spécifiques requérant des ressources adaptées pour les autres IMF.
102. Certaines IMF étaient fortement dépendantes des subventions pour leurs activités (fonds de crédit et fonctionnement). La baisse ou l'irrégularité de ces ressources a eu les effets pervers non – exhaustifs suivants. Les IMF, par insuffisance de moyens logistiques et de moyens de fonctionnement, n'ont pas assuré un suivi adéquat des crédits mis en place. Or, la

multiplicité des intermédiaires financiers accroît la pression sur les flux financiers en baisse des clients. Il en résulte une augmentation des impayés. Ceux – ci détériorent les critères de performance, accroissant ainsi les difficultés d'accès à des ressources de refinancement. La forte liaison des activités de crédit avec ces ressources de refinancement entraîne des effets de « stop and go » avec des variations très fortes d'une année à l'autre des encours de crédit en fonction des disponibilités financières. La planification devient dès lors quasi – impossible et on constate une augmentation du taux d'insatisfaction de la clientèle et du taux de pertes de la clientèle. Cet effet est accentué dans les zones à forte concurrence.

103. Les ressources extérieures servaient aussi d'une part au renforcement de la réglementation dans le secteur par l'information, la sensibilisation, la surveillance et le contrôle, grâce à la CAS – IMEC, et d'autre part à la structuration de la profession par les appuis aux associations professionnelles. Ainsi, la fin des activités du PAREP prenant en compte ces aspects a eu des effets négatifs.
104. Dans ce contexte de forte dépendance, les IMF sont souvent obligées d'accepter les conditionnalités des bailleurs de fonds et des opérateurs. Ainsi, sont imposés des schémas de structuration ayant des effets négatifs sur la viabilité ultérieure des réseaux constitués. Ces relations de dépendance alliées à une faible capacité des membres des organes (fort taux d'analphabétisme et insuffisance, voire absence de formation) se traduisent par le dépouillement de ces organes de leurs rôles au profit des organismes d'appui.

2.1.2. Les incidences de la situation des finances publiques et de certaines politiques macro - économiques

105. Les difficultés des finances publiques et les retards antérieurs sur les salaires ont eu aussi des effets négatifs directs et indirects. En effet, certains salariés ont utilisé le crédit des IMF pour rembourser les crédits bancaires laissant des créances en souffrance, hypothéquant ou fragilisant ainsi certaines IMF. Les effets indirects portent sur la réduction du pouvoir d'achat entraînant la baisse des marchés, notamment pour des activités de commerce au sens large. En outre, la réduction des flux financiers provenant du chef de famille a accru la pression sur les femmes dont une partie des crédits a pu servir à couvrir davantage de frais sociaux, tels que l'école et la santé. Ces aspects ont des incidences non seulement sur l'épargne mais aussi sur la qualité du portefeuille et les nouvelles mises en place de crédit. Cela entraîne des effets négatifs sur la viabilité financière des IMF, surtout celles non constituées en réseau.
106. Par ailleurs, certaines décisions de politique économique ont influé négativement sur le secteur ces dernières années. Il en est ainsi de la mesure d'interdiction de l'exportation des céréales qui a réduit la capacité de rembourser de certains emprunteurs avec ses effets sur la qualité de portefeuille des IMF. Le non – paiement à temps du coton a contribué aussi à l'augmentation des créances impayées des IMF.

2.2. Le cadre légal, réglementaire et institutionnel

107. A cause notamment de l'insuffisance des moyens matériels et humains de la CAS - IMEC, des insuffisances sont constatées au cours de tout le processus de contrôle du secteur : l'information, l'agrément ou la convention, le contrôle et le suivi, l'analyse sur pièces et sur place.

108. La plupart des agréments ou des conventions ont été délivrés sur dossier sans contrôle préalable sur place, et sans s'assurer aussi que toutes les conditions étaient réunies pour un démarrage sur une base viable des activités de microfinance envisagées. Il faut souligner que la plupart de ces octrois concernaient la régularisation d'activités de microfinance en cours. Cependant, les contrôles requis, par exemple, après un ou deux ans d'exercice pour vérifier la continuité des activités n'ont pu être faits. Ainsi, de 1996 à 2000, aucune mission d'inspection n'a été réalisée par la cellule. Il s'y ajoute que la délivrance des agréments ou la signature des conventions n'intègre pas souvent la notion de potentiel de marché d'un territoire donné. Ainsi, on constate une forte concentration de points de services ou de caisses de structures différentes sur certaines places et d'autres endroits entièrement dépourvus d'IMF.
109. Les réactions sur les documents, particulièrement sur les états financiers, ont été certes améliorées. Mais on constate sur le terrain que les IMF ne refont pas systématiquement les états financiers sur la base des observations de la Cellule. Il s'y ajoute que certaines observations de la cellule peuvent se trouver en contradiction avec celles des auditeurs de l'IMF concernée.
110. Des mesures ne sont pas prises contre les structures privées ou étatiques exerçant de manière illégale des activités d'épargne et de crédit. Or souvent, ces opérations conduites sans perspectives de pérennité, minent le secteur et ont des effets pervers sur la clientèle et les objectifs de viabilité. En outre, beaucoup de structures, particulièrement celles isolées ont des fonds propres négatifs et sont en faillite sans qu'aucune mesure ne soit prise par la tutelle.
111. En outre, toutes les faitières ne font pas les contrôles de leurs unités de base conformément à la réglementation. Ainsi, si l'UMECTO / SOCODEVI procède au contrôle de 100% de ses structures, la FUCEC – Togo n'a pu contrôler que 20% de ses unités de base en 2002.
112. Les IMF sous convention considèrent aussi le cadre légal et réglementaire comme une contrainte, dans la mesure où la convention octroyée pour cinq ans renouvelable, ne donne pas une certaine visibilité dans leur développement. En outre, un tel cadre institutionnel n'est pas incitatif pour les investisseurs, surtout durant les dernières années avant le renouvellement. Or, la mobilisation de ressources financières extérieures, longues et non publiques, surtout dans un pays où la disponibilité des ressources publiques baisse devient un impératif pour la pérennité des IMF.
113. Certes l'évolution de quelques institutions sous convention vers le statut de banque ou d'établissement financier serait parfaitement possible vu leur niveau de fonds propres. Cependant, en prenant une telle évolution, les structures seraient assujetties à la fiscalité, notamment à l'impôt sur le Bénéfice Industriel et Commercial (BIC) représentant plus d'un tiers du résultat. En effet, dans le cadre légal et réglementaire, les IMF sont exonérées des impôts. En général, le régime fiscal n'est pas bien compris des IMF, notamment les exonérations auxquelles elles ont réellement droit.
114. En outre, certaines structures sous convention telles que WAGES ou TIMPAC sont constituées sous forme d'association type loi 1901.
115. Les indicateurs de performance de même que le reporting des IMF dérivés des instructions de mars 1998 de la BCEAO ne sont pas assez adaptés pour une comparabilité des résultats des IMF avec les normes internationales. A titre d'exemples, les concepts de portefeuille – à – risque 30 jours (PAR – 30 jours), d'autosuffisance opérationnelle, financière, de taux de pertes de la clientèle et même de clients actifs ne sont pas utilisés dans le reporting.

116. Le recouvrement de la créance des débiteurs défaillants reste difficile à cause des éléments non exhaustifs suivants :
- les difficultés de respecter les actes de l'OHADA tant pour la prise des garanties que pour leur réalisation ;
 - les dysfonctionnements du système judiciaire pouvant se traduire par une protection du débiteur.

2.3. La conduite des opérations

117. L'insuffisance de professionnalisation du secteur touche notamment les domaines suivants :
- la vision des structures ;
 - la gouvernance ;
 - la structuration ;
 - la gestion.

2.3.1. La vision n'est pas toujours adéquate et les perspectives de développement ne sont pas souvent précises

118. L'insuffisance de professionnalisme est aussi consubstantielle des options ayant sous – tendu la mise en place des IMF, qui se divisent en trois grands groupes :
- les tenants du développement qui considèrent que le développement prime. Ce qui importe, c'est moins les résultats financiers que les changements sur la mentalité de l'individu dans le sens du développement. Les tenants de cette option se focalisent sur le rôle de la puissance publique et des bailleurs de fonds pour appuyer les actions de développement et jugent nécessaire de réduire les taux d'intérêt, de tenir davantage compte des difficultés des populations et de couvrir les incidences des aléas par des fonds de calamités ou de garanties. Ce groupe comprend surtout des ONG d'appui au développement ou de projets à volet crédit ;
 - les tenants de la liaison développement – finance, qui précisent que le but social des IMF doit être maintenu même s'il faut rechercher la bonne gestion financière ; la viabilité financière ne doit pas être recherchée à tout prix ; ce groupe comprend souvent des mutuelles souvent isolées ou à dimension d'union réduite ;
 - les tenants de la philosophie de faire primer la viabilité financière car elle seule peut garantir à l'IMF d'avoir une offre pérenne et en extension de produits et services financiers et contribuer ainsi de manière durable à la lutte contre la pauvreté ; ce dernier ensemble regroupe des IMF de crédit direct créées dès le départ – mais suite à des projets – comme IMF ou des réseaux de mutuelles.
119. L'analyse des IMF rencontrées montre que le degré de professionnalisme est décroissant en partant du troisième groupe vers le premier. En effet, le troisième ensemble est souvent plus proche des normes de gestion internationales et a une plus grande capacité de mobilisation de ressources y compris externes. Le premier groupe explique souvent ses contre – performances, notamment la baisse de la qualité de son portefeuille par ses options de développement. Cette différence d'approche se lit aussi dans la position par rapport aux taux d'intérêt à dé plafonner pour les uns afin que la libre concurrence s'exerce ou à harmoniser à la baisse pour les autres afin d'éviter d'être des usuriers des populations à faibles revenus ou pauvres.

120. La plupart des IMF ne disposent point de plans d'affaire ou de plans de développement adéquats, à jour et opérationnels, d'autant que d'une part, leur élaboration, d'autre part, leur mise en exécution, notamment du point de vue de la disponibilité des ressources humaines et matérielles, sont fortement dépendantes de facteurs externes.

2.3.2. Les rôles et responsabilités des organes, notamment ceux relatifs au contrôle ne sont pas suffisamment assumés

121. Les employés des mutuelles ont souvent un niveau plus élevé que les élus des organes, surtout dans les caisses de base en milieu rural avec le fort taux d'analphabétisme des adultes. Ainsi, les élus n'exercent – ils pas de manière efficiente les contrôles. En outre, ils n'ont aucune maîtrise des rapports rédigés par les employés du fait de l'analphabétisme (pour tous les organes) et du caractère technique des informations traitées (notamment Comité de Crédit et Conseil de Surveillance). Il en résulte des risques de détournement ou d'autres malversations des employés endossés involontairement par les élus.

2.3.3. Le secteur, malgré des efforts certains, reste insuffisamment contrôlé

122. L'insuffisance de contrôle provient aussi des faits suivants :

- pour les raisons rappelées ci – dessus, la CAS – IMEC ne procède pas, avec la régularité requise, à tous les contrôles nécessaires ;
- les faitières, notamment la FUCEC - TOGO, ne contrôlent pas toutes les Coopec affiliées, conformément à la loi ;
- les structures isolées n'ont pas souvent la capacité de disposer d'un contrôle interne efficace ;
- la loi ne fait pas obligation de certification des comptes. Ainsi, on constate que l'audit externe des IMF est souvent conduit au niveau des IMF ayant ou ayant eu des relations avec des bailleurs de fonds externes ou comme conditionnalité de ces bailleurs de fonds. En effet, dans la plupart des cas, le coût peut être assez dissuasif d'une part, pour les petites structures à cause de leurs moyens limités, d'autre part, pour les grosses structures à cause de la taille du réseau ;
- la plupart des cabinets pratiquant les audits ou les certifications des comptes des IMF sont encore insuffisamment outillés tant en matière de ressources humaines que de méthodologie pour conduire efficacement leur mission.

2.3.4. Le secteur est structuré professionnellement mais la présence de deux associations professionnelles, l'insuffisance de leurs moyens et des outils de concertation et le manque de décentralisation de cette structuration peuvent en amoindrir l'efficacité.

123. **Deux associations professionnelles** : Les IMF ont deux associations professionnelles : l'APIMFT et Consortium Alafia - Togo. Certaines IMF sont membres des deux structures. Une telle situation ne permet pas à la profession de constituer une force solide et unie de

négociation pour l'obtention d'une évolution favorable de la profession, tant vis – à –vis de pouvoirs publics que des bailleurs de fonds. En outre, certaines actions de structuration de la profession ne peuvent être menées de manière efficiente, à cause de leur duplication ou de la concurrence (formation, centrale des risques, centre de ressources, recherche de financement, code de déontologie).

124. L'APIMFT, malgré la disposition de son plan de développement, manque de moyens pour conduire ses programmes, notamment au plan logistique, l'organisation des activités et des ressources financières.
125. Le plan de développement du Consortium Alafia est aussi en cours d'élaboration mais cette structure manque aussi de moyens à cause de la fin du Projet PAREP et de la faible mobilisation financière auprès des institutions membres.
126. **Pas de structure professionnelle régionale** : Malgré la présence de ces associations dans les régions, la plupart des IMF n'ont aucune relation réelle. Les ONG ont dans la plupart des régions des organisations de concertation. Certes celles – ci ont en leur sein des groupes thématiques, notamment sur l'épargne et le crédit, cependant, il n'existe pas de structure régionale de concertation ou d'échange d'information, ni de démembrement régional des deux associations professionnelles de microfinance.
127. **Le CNM** : Cette structure de concertation n'a pas non plus fonctionné, à cause des principaux éléments suivants :
- manque de moyens financiers pour convoquer l'AG de la microfinance afin de désigner les membres du CNM ;
 - non – élaboration du Règlement Intérieur et lourdeur du bureau ;
 - absence de matière à discuter à cause de la non – élaboration de la Politique Nationale de Microfinance, principal objet du CNM ;
 - forte dépendance du PAREP du point de vue des ressources.
128. Ni au niveau national, ni au niveau régional, il n'existe véritablement de centrale de risques significative (cf. infra). Or, avec les difficultés des relations clients – IMF (insuffisance de ressources de certaines IMF, impayés de certains clients) et les surenchères, la cavalerie se développe, d'autant que la plupart des IMF ont aussi comme clientes les femmes faisant le petit commerce.
129. **Pas de code de déontologie** : Le secteur ne dispose pas d'un code de déontologie diffusé. L'APIMFT en a élaboré un. On note notamment dans l'ouverture de plusieurs mutuelles beaucoup de concurrence sur des territoires insuffisants pour assurer la rentabilité des IMF concernées. La CAS – IMEC ne semble pas tenir suffisamment compte de la viabilité financière des IMF avant l'octroi des autorisations.

2.3.5. La plupart des IMF rencontrent des problèmes de gestion liés à la qualité des ressources humaines, de Systèmes de Gestion de l'Information (SIG).

130. **Ressources humaines** : Les rencontres avec le personnel des IMF ont montré la faible compréhension voire l'absence de connaissance des concepts souvent utilisés par la

profession. Il en est ainsi particulièrement des concepts de portefeuille – à – risque, de balance âgée, d'autosuffisance opérationnelle ou financière. Même dans les grands réseaux, si ces notions sont bien appréhendées au siège, tel n'est pas le cas dans les unités à la base. Cela découle du faible niveau de compétence à la base et de leur faible accès aux formations. Les agents de terrain jugent que les formations sont souvent accaparées par les ressources humaines du siège. Il faut signaler par ailleurs que les formations reconnues au plan international ne sont pas suffisamment diffusées au niveau national faute de moyens. En outre, les caisses ou IMF isolées n'ont souvent pas les moyens de couvrir les coûts de formation et pour les réseaux, on joue sur l'effet multiplicateur des formés afin d'optimiser les coûts de formation.

131. A cause du faible niveau des agents de crédit et / ou des Comités de Crédit, l'analyse des demandes de crédit est des fois insuffisante entraînant une mauvaise appréciation du risque avec ses conséquences néfastes sur le portefeuille des IMF.
132. Certes, de plus en plus de structures ont notamment comme gérants ou responsables à leur siège, des ressources humaines très compétentes. Du reste, la base de données des formateurs de l'APIMFT recèle plus d'une dizaine de formateurs de très haut niveau responsables de structures telles que WAGES, URCLEC, FUCEC - TOGO...
133. En outre, certaines IMF bénéficient de l'appui technique de structures notamment SOCODEVI pour UMECTO, DED pour CECA, ECO – IRAM pour le FDR / URCLEC.
134. La plupart des IMF ne disposent pas de **système de gestion de l'information** adéquat et la tenue des informations est souvent manuelle. Ainsi, les données fournies sont souvent dépassées, incomplètes et ne peuvent ainsi être utilisées comme des outils d'aide à la décision et à la prise de mesures correctives adéquates et en temps opportun. Cette situation découle souvent des facteurs suivants : taille du réseau (FUCEC - TOGO), faible niveau d'informatisation (quasiment toutes les structures), absence de logiciel adapté (TIMPAC, WAGES, UMECTO (en cours de changement)).
135. **La fragilité financière des IMF** réside, en sus des aspects précités, dans le contrôle et les organes, la dégradation de la qualité des portefeuilles (cf. infra), la déficience des systèmes d'information de gestion et les difficultés d'accès à des ressources financières adéquates.
136. La fragilité financière des IMF découle aussi de l'effet d'accordéon des portefeuilles de crédit fortement tributaires de l'accès à des ressources de refinancement, notamment pour les IMF de crédit direct, d'autant que les fonds propres sont faibles surtout pour les IMF constituées sous forme d'associations. En effet, les fonds propres ne sont renforcés essentiellement que par les dotations et les reports à nouveau.
137. **Inadaptation de certains produits** : Certaines mutuelles ont constaté par expérience que la formule de l'épargne avant le crédit pouvait constituer un obstacle pour des populations très démunies en zones rurales notamment ou pour des segments de marché. Ces structures ont développé le crédit direct (cf. FDR / URCLEC) ou des produits spécifiques (Crédit Epargne avec Education avec Plan – International et Freedom From Hunger pour la FUCEC – Togo).
138. **Les difficultés d'accès au refinancement** représentent une contrainte importante notamment pour les IMF à volet crédit et pour toutes les IMF pour les crédits à moyen terme.

139. La plupart des bailleurs de fonds publics ont suspendu leurs interventions au Togo, y compris dans le domaine de la microfinance. Or certaines IMF continuent d'avoir des performances adéquates. La recherche de financements privés dans le secteur s'avère dès lors comme une priorité.
140. Les contraintes de refinancement de la FUCEC – Togo comprennent non seulement les problèmes d'impayés d'anciennes structures financées mais encore sa nature juridique de mutuelle. Afin de résoudre cette dernière difficulté, les SFD sont obligés de devenir membres des Coopec qui leur consentent des crédits refinancés par la Faïtière.
141. **Insuffisante articulation avec les banques** : Les relations entre les banques et les SFD comprennent, à un faible niveau, le refinancement et le placement. A cause de ce risque inconnu, les banques, en sus des garanties, appliquent des taux débiteurs variant de 10 à 14% l'an. Ces conditions, d'après les SFD, ne leur permettent pas de consentir des crédits concurrentiels à leur clientèle.
142. Les relations entre les SFD et les banques sont empreintes de méconnaissance et de méfiance d'une part et de difficultés d'entente sur les conditions de conduite d'affaires mutuellement avantageuses d'autre part.
143. En effet, les banques surliquides et ayant des difficultés d'emplois ne sont pas souvent intéressées par les dépôts des SFD d'autant que ceux – ci sont souvent à vue. Ainsi, les SFD ne bénéficient – ils souvent que du taux de rémunération sur le compte sur livret : 3,5%. Les SFD considèrent ces taux comme peu rémunérateurs en tenant compte de leur coût de collecte de l'épargne. En conséquence, certaines IMF telles que la FUCEC – Togo ont développé le refinancement des SFD.
144. Certaines banques ont eu des crédits impayés au niveau des SFD refinancés (Cas de la BTD).
145. Les banques considèrent que le secteur de la microfinance leur est inconnu et qu'elles n'ont pas beaucoup d'expertise dans ce domaine. L'important dans ce cadre est moins la garantie que les performances financières, la qualité de l'institution. Cependant une telle assertion n'est pas toujours vraie. Les refinancements des SFD sont assujettis à des garanties souvent étrangères couvrant 75% à 100% des octrois. Ces garanties sont souvent le fait de structures étrangères (COFIDES / France, FIG / Suisse). Certains SFD n'ayant pu avoir, au plan local, un effet de levier ont été obligés d'utiliser leurs fonds de garantie afin d'obtenir des effets de leviers plus importants (1,20) auprès de banques béninoises (TIMPAC avec la Financial Bank).
146. **Insuffisance d'information sur les possibilités de financement du secteur** : Les IMF ne comprennent pas, dans la majeure partie des cas, les possibilités d'accès aux ressources et les conditions y relatives.

2.3.6. Le problème du financement rural et de la couverture du territoire reste insuffisamment résolu

147. La forte concentration des IMF à Lomé et dans les régions maritimes et des Plateaux d'une part, et l'accent mis sur le financement du petit commerce d'autre part, entraînent une marginalisation du financement rural. Il peut en découler un impact limité dans la lutte contre la pauvreté. En effet, les populations rurales constituent l'essentiel des pauvres au Togo.

148. Le Togo a d'énormes potentialités relatives à l'agriculture et à l'élevage. La SOTOCO assure un financement à un niveau significatif des intrants agricoles et de l'équipement agricole mais uniquement au profit des producteurs cotonniers. La Mutuelle DEKAWOWO finance aussi la filière café – cacao. Il en résulte la nécessité de développer des services financiers ruraux, afin de combler en partie le vide laissé par la liquidation de la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA).
149. Certes, la CNE a aussi lancé avec l'appui de l'ICAT un nouveau produit « Produit Epargne Crédit Rural (PERC) » destiné aux producteurs ruraux et aux artisans.
150. Il faut cependant souligner que les IMF considèrent le secteur rural comme fortement risqué, en raison des aléas climatiques et des conditions du marché.
151. **Insuffisante organisation et structuration du monde rural** : Le monde rural n'est pas assez structuré et n'est pas assez représenté dans les instances de décision. Les chambres d'agriculture ne sont pas fonctionnelles. Or, ce rôle d'organisation et de représentation est du ressort des professions agricoles avec l'appui des services techniques de l'Etat. L'insuffisance des moyens de ceux – ci ne leur permet pas d'assurer correctement leurs fonctions. Cette professionnalisation insuffisante du secteur rural a des effets négatifs sur les IMF intervenant en milieu rural. Celles – ci sont souvent obligées d'assumer des fonctions d'animation et de structuration du milieu rural obérant leur exploitation. C'est notamment le cas pour les mutuelles rurales dont les organes doivent être fonctionnels (cf. FDR / URCLEC).

3. Opportunités du secteur

3.1. Volonté politique du Gouvernement

152. Le développement du secteur de la microfinance est en interconnexion avec différentes politiques du Gouvernement déjà élaborées ou en cours d'élaboration : DPDA, Développement du Secteur Privé, Promotion de la Femme, DSRP (cf. Préambule).
153. Conscients de cette interconnexion et de l'importance de l'accès des populations à une offre pérenne de produits et services financiers, le Gouvernement Togolais a la ferme volonté de développer ce secteur et de veiller à sa promotion harmonieuse et sécurisée.

3.2. Les objectifs de croissance et de maîtrise de l'inflation

154. Globalement, le programme pluri – annuel 2003 – 2005 du Togo prévoit une croissance moyenne annuelle de 4,2%. Les stratégies de convergence budgétaire dans ce cadre comprennent un assainissement des finances publiques, une amélioration du ratio des dépenses d'investissement financées sur ressources internes à 9,8%. En outre, la maîtrise de l'inflation reste un critère de convergence au sein de l'UEMOA.

3.3. L'initiative de la Banque Centrale au plan sous – régional

155. La BCEAO envisage de mettre en place un Programme Régional d'Appui au Secteur de la Microfinance (2004 – 2008) s'intéressant notamment à (i) l'aménagement de l'environnement pour faire face aux nouveaux défis du secteur au plan particulièrement du cadre légal et réglementaire, (ii) aux appuis au secteur, (iii) à l'amélioration de l'information sur le secteur et (iv) au renforcement de la surveillance du secteur.

3.4. La demande en produits et services de microfinance est forte

156. La demande potentielle en crédit est estimée en 2008 à 75,2 milliards FCFA pour 215 000 emprunteurs potentiels actifs, constitués à 25% par des micro et petits entrepreneurs et 75% par d'autres types de clients (cf. annexe 3).
157. Les possibilités de dépôts sont estimées à 38,7 milliards FCFA.
158. Il s'y ajoute les autres besoins en transferts, en moyens de paiement et en produits d'assurance.

3.5. La FUCEC – Togo est dans un processus de redressement et de restructuration

159. La principale institution, dont l'évolution conditionne pour une bonne part celui du secteur, est engagée dans un grand processus de redressement et de restructuration avec l'assistance du CIF et de DID. La réussite de cette opération aura des effets positifs sur le développement du secteur. En effet, la bonne santé financière de la FUCEC - TOGO a des effets directs sur l'offre de produits et services financiers et indirects par le biais du refinancement de certains SFD.

3.6. Des initiatives sous – régionales sont prises dans le cadre de la recherche – action sur les innovations et de l'appui technique sur les SIG notamment

160. Le CIF, dont est membre la FUCEC - TOGO, va conduire avec l'appui de MicroSave Africa – West Africa, un programme de recherche - action sur le développement de nouveaux produits. Les innovations mises en œuvre et l'expertise acquise contribueront à renforcer la capacité technique de la FUCEC et du secteur en matière de diversification de produits et services.

3.7. Volonté de concertation et de synergie des principaux acteurs

161. Les principaux acteurs acceptent le principe d'une démarche concertée pour le développement de la microfinance, de respecter les pratiques optimales et de mettre en synergie leur action.

3.8. Engagement de certains bailleurs

162. Des bailleurs tels que le PNUD, le FENU et l'AFD sont présents dans le secteur. Le PNUD et le FENU envisagent d'appuyer le secteur dans le cadre de l'opérationnalisation d'une SNMF approuvée.
163. Des investisseurs s'intéressent au secteur, y ont déjà investi et prévoient de développer leurs opérations si celles qui sont en cours s'avèrent positives.

4. Menaces sur le secteur

164. Les éléments suivants constituent des menaces pour le secteur :

- Une évolution défavorable de la situation socio – politique et ses incidences sur la situation socio –économique ;
- Une insuffisante amélioration des relations avec les bailleurs de fonds avec ses effets directs et indirects sur le financement du secteur ;
- la non - atteinte des objectifs économiques du Programme pluri – annuel, particulièrement celui du taux de croissance de 4,2% par an et celui du redressement des finances publiques ;
- Une évolution peu satisfaisante des principaux SFD, notamment de la FUCEC – Togo, du réseau UMECTO, de WAGES et de TIMPAC ;
- Une implantation non en synergie avec les autres intervenants, notamment les IMF en activité, de nouvelles structures bancaires ayant des expériences dans le domaine de la microfinance (FINANCIAL et FINADEV) ;
- une insertion non harmonieuse de la BRS dans le secteur ;
- un retard dans la mise en œuvre ou une non – mise en œuvre du programme régional de la BCEAO, en discussion avec les bailleurs de fonds, vu ses incidences sur les capacités de supervision et de contrôle du secteur et son développement en général, avec les économies d'échelle en résultant ;
- la non - unification des deux associations professionnelles de la microfinance ;
- la non-adaptation des dispositions de l'OHADA aux spécificités du secteur ;
- l'insuffisance ou la faiblesse des infrastructures d'accompagnement en milieu rural ;
- certaines décisions de politiques macro – économiques ayant des incidences notamment sur la capacité des emprunteurs à rembourser (cf. céréales et coton supra).

DEUXIEME PARTIE : STRATEGIE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DE LA MICROFINANCE (2004 – 2008)

165. Les éléments de stratégie nationale de développement du secteur de la microfinance au Togo s'appuient notamment sur :

- le diagnostic précité, particulièrement les principales contraintes identifiées ;
- les perspectives de développement du secteur axées sur la demande potentielle et l'examen de certaines hypothèses ayant une influence sur le secteur ;
- les principes généralement admis de bonnes pratiques dans la microfinance.

166. Ces éléments comprennent :

- la justification de la stratégie ;
- la vision de développement du secteur ;
- les objectifs de développement ;
- les orientations stratégiques.

1. Justification de la stratégie

167. Vu l'importance du secteur et la nécessité d'avoir une vision commune et une démarche concertée afin d'en assurer son développement harmonieux, les différents acteurs ont décidé d'élaborer la présente stratégie nationale de microfinance qui s'appuie sur :
- les stratégies du Gouvernement, notamment en matière de Lutte contre la Pauvreté, d'appui au développement du secteur privé, de promotion de la femme, de développement agricole... ;
 - les principes directeurs, les bonnes pratiques et le diagnostic précités.
168. Cette SNMF répond aussi aux attentes suivantes des principaux acteurs :
- pour les Institutions de Microfinance (IMF) et leur clientèle : il s'agit, de la reconnaissance de leur profession, de la professionnalisation du secteur, de l'application des bonnes pratiques, de l'application d'un cadre politique et réglementaire adéquat, afin de développer une offre pérenne, viable et en expansion des produits et services financiers ;
 - le gouvernement et ses départements techniques concernés voient dans la SNMF, un cadre concret d'appui à la stratégie de développement du secteur privé, notamment des micro et petites entreprises, d'appui aux politiques de promotion de la femme, de développement agricole, à la stratégie de réduction de la pauvreté et d'atteinte des objectifs de développement du millénaire et plus généralement, de mobilisation des ressources internes et externes pour le développement ;
 - la BCEAO et le ministère chargé des finances, considèrent la SNMF comme une approche concertée des acteurs visant au développement d'un secteur réglementé avec des institutions s'insérant dans le paysage bancaire et financier, contribuant ainsi à l'intégration des marchés financiers nationaux ;
 - les bailleurs de fonds considèrent la SNMF comme un cadre de mise en cohérence et d'augmentation de l'efficacité de leur intervention et d'application des bonnes pratiques internationalement reconnues visant le renforcement d'un secteur de la microfinance viable et pérenne ;
 - les opérateurs techniques et prestataires de services considèrent la SNMF comme un moyen d'un marché porteur, solvable et en expansion pour le développement de leurs activités.

2. Principes généraux

169. Les intervenants sont d'accord sur les principes généraux de politique de microfinance suivants qu'ils s'engagent à respecter :
- le rôle prééminent donné au secteur privé financier (banques et IMF) dans l'offre de produits et services financiers ;
 - la non – exécution directe par le Gouvernement de programmes de microfinance ;
 - la création d'un environnement politique, économique, légal et réglementaire favorisant le développement du secteur ;
 - l'orientation vers le marché pour les politiques financières et de crédit.
170. Cette démarche globale s'inscrit dans le cadre des bonnes pratiques véhiculées par les bailleurs de fonds, notamment à travers le Groupe Consultatif d'Assistance aux Plus Pauvres (CGAP) créé en 1995, à savoir :
- favoriser la création et soutenir le développement d'institutions viables et permanentes qui visent l'accès à des services durables ;
 - être à l'écoute des clients et s'engager à leur fournir des services adaptés ;
 - appliquer des taux d'intérêt sur les prêts permettant aux IMF de couvrir leurs charges ;

- développer de bons systèmes d'information de gestion (SIG) qui fournissent à temps des informations statistiques et financières fiables ;
- établir la transparence dans la diffusion des informations financières ;
- favoriser la mobilisation de l'épargne ;
- établir et favoriser une gouvernance efficace au sein des IMF ;
- encourager les gouvernements à créer un environnement macro-économique favorable au développement de la microfinance ;
- investir davantage dans l'assistance technique pour l'émergence d'institutions et leur capitalisation ;
- éviter de "réglementer à la hâte" et établir au besoin un cadre réglementaire incitatif.

3. Rôle des différents acteurs

171. Plus spécifiquement, les rôles des différents acteurs, dans ce cadre et en fonction de leurs avantages comparatifs, et selon le contexte, se déclinent ainsi :

- les IMF doivent s'engager à promouvoir une intermédiation financière, viable et pérenne ;
- le Gouvernement développera un environnement favorisant l'efficacité des marchés financiers et aidant les IMF privées à développer leur offre ;
- les autres intermédiaires financiers tels que les banques et établissements financiers agissent en tant que grossistes envers les IMF ou conduisent directement des programmes de microfinance, en conformité avec la réglementation ;
- les ONG et autres structures d'appui apportent une assistance technique et favorisent les relations entre la clientèle et les IMF ;
- les bailleurs de fonds fournissent davantage d'appui technique aux IMF et au besoin, des ressources financières, sur la base des plans d'affaire des IMF notamment.

4. Détails de la stratégie

4.1. Vision

172. La vision est d'avoir un secteur de la microfinance viable et pérenne, privé, intégré au secteur financier, diversifié sur les plans de la forme institutionnelle et de l'offre de produits et services, innovateur, assurant une couverture satisfaisante de la demande solvable de produits et services de microfinance, sur l'ensemble du territoire et opérant dans un cadre politique, légal, réglementaire et fiscal adapté et favorable.

4.2. Objectif de développement

173. L'objectif de développement est de favoriser l'accès à des services de microfinance viables et pérennes à une majorité des ménages pauvres ou à faibles revenus et des micro – entrepreneurs sur l'ensemble du territoire d'ici à 2008, grâce à des IMF viables et intégrées dans le marché financier national.

4.3. Objectifs immédiats

174. Les trois objectifs immédiats sont les suivants :

- le Cadre légal, réglementaire et institutionnel est amélioré dans un sens permettant d'assurer le développement harmonieux et sécurisé du secteur ;
- les IMF sont professionnelles et assurent de manière pérenne une offre de produits et services de microfinance, adaptée, diversifiée et étendue, et notamment dans les zones non couvertes ;
- le Cadre institutionnel permet une conduite efficiente et concertée de la SNMF et son articulation avec les autres politiques de développement.

4.4. Axes stratégiques

175. Les trois principaux objectifs précités peuvent être traduits en trois grands axes stratégiques avec des objectifs et des actions spécifiques chacun.

4.4.1. Axe 1 : Développement d'un Cadre économique, légal et réglementaire pour un développement harmonieux et sécurisé du secteur

4.4.1.1. Objectif spécifique 1 : Mettre en œuvre des politiques économiques favorisant le développement de la microfinance

176. Il s'agit d'appliquer des politiques économiques relatives notamment à la lutte contre la pauvreté, à la promotion des MPE et des PME, au développement rural et de la femme favorisant le développement d'une demande solvable en produits et services financiers.

4.4.1.2. Objectif spécifique 2 : réviser le cadre légal et réglementaire

177. Cet objectif comportera notamment les actions suivantes :
- Mise en place d'un cadre légal et réglementaire au plan de l'UMOA dans le cadre du Programme Régional de la BCEAO qui tienne mieux compte des défis suivants : meilleure prise en compte des diversités institutionnelles, clarification de la situation des Groupements d'épargne et de crédit, amélioration de la sécurisation du secteur, pratiques optimales, OHADA et référentiel comptable ;
 - Mise en œuvre des dispositions rénovées de l'OHADA applicables au secteur de la microfinance ;
 - Mise en conformité avec le Cadre légal et réglementaire.

4.4.1.3. Objectif spécifique 3 : renforcer la surveillance et le contrôle du secteur

178. Afin de tenir compte des orientations sous-jacentes au programme régional de la BCEAO (2004 – 2008), le renforcement de la surveillance et du contrôle pourrait comprendre les propositions suivantes :
- Renforcement des organismes de contrôle et de surveillance, notamment la CAS – IMEC en ressources humaines, matérielles et financières ;
 - Conduite de missions de contrôle et de surveillance et prise et application des sanctions en cas de besoin ;
 - Mise en place et fonctionnement efficient d'une Centrale des Risques représentative et examen des modalités de son interconnexion avec la Centrale des Risque des banques.

4.4.2. Axe 2 : Professionnalisation et offre pérenne de produits et services diversifiés et en expansion, notamment dans les zones non couvertes, par des IMF professionnelles et viables

179. Cet axe inclut les principaux objectifs spécifiques ci – après : (i) renforcer la structuration de la profession et (ii) professionnaliser les IMF et améliorer l'offre de produits et services financiers pérenne.

4.4.2.1. Objectif spécifique n° 1 : Renforcer la structuration de la profession

180. Cet objectif spécifique comprend les principales actions suivantes :
- Mise en place d'une Association Professionnelle unique des IMF par une fusion des deux structures actuelles ;
 - Renforcement de l'Association en moyens matériels, humains et financiers ;
 - Exercice de son rôle de représentation, de proposition, de régulation et de promotion du secteur et de défense des intérêts de la profession ;

4.4.2.2. Objectif spécifique n° 2 : Professionnaliser les IMF

181. Cet objectif requiert l'exécution des actions suivantes :
- renforcement des capacités internes des IMF ;
 - appui aux IMF à se doter de plans d'affaires réalistes et opérationnels ;
 - amélioration de l'offre (quantitativement et qualitativement) en services non financiers et d'appuis techniques pérennes, adaptés et accessibles aux IMF et à leur clientèle et contribution à son utilisation effective.

4.4.2.3. Objectif spécifique n°3 : Les IMF améliorent et développent leur offre de produits et services financiers pérennes

182. Nous considérons les actions ci – après :
- création des conditions d'améliorer l'offre viable en produits et services financiers, y compris dans les zones non ou insuffisamment couvertes, notamment en zones rurales ;
 - diversification et innovation en matière d'offre pour une adaptation des produits et services à la demande solvable de la clientèle.

4.4.2.4. Objectif spécifique n°4 : Les marchés financiers et les mécanismes de financement sont intégrés de manière à accroître leur efficacité pour le développement

183. L'objectif inclut :
- Développement de la collecte d'une épargne stable ;

- Renforcement de la position financière des SFD ;
- Renforcement des relations d'affaires SFD / Banques ;
- Test et mise en place de mécanismes de financement adaptés.

4.43. Un Cadre institutionnel permettant une gestion concertée, harmonieuse, en partenariat, articulé avec les autres politiques et une opérationnalisation par le Programme National d'Appui à la Microfinance (PNAM)

184. Cet axe comprend notamment le même objectif spécifique avec les actions suivantes :

- fonctionnement et redynamisation du Comité National de la Microfinance (CNM) ;
- approbation et exécution de la Stratégie Nationale de la Microfinance.

4.5. Impacts attendus

185. Globalement, l'impact attendu est la réduction de la pauvreté et de la vulnérabilité aux risques des populations concernées, l'atteinte des objectifs de développement du millénaire et la promotion d'un secteur privé, notamment par :

- l'amélioration des revenus des populations concernées ;
- le développement d'activités génératrices de revenus, la consolidation d'un tissu économique, notamment des MPE ;
- le renforcement des zones locales de développement.

4.6. Résultats attendus

186. Les principaux résultats attendus sont :

- un cadre légal, réglementaire et fiscal favorable permettant une diversification de l'offre, un développement d'IMF viables et pérennes, une meilleure couverture des zones insuffisamment couvertes, notamment en milieu rural ;
- une amélioration des capacités de la CAS – IMEC ;
- la professionnalisation des IMF, leur pérennisation, leur plus grande structuration professionnelle et une meilleure représentation des IMF dans la gestion du secteur ;
- un développement des innovations en offre de produits et services et une diversification de l'offre et la couverture totale du pays ;
- une amélioration de la collecte de l'épargne ;
- une plus grande disponibilité et utilisation de ressources longues, notamment de lignes de crédit ;
- une meilleure articulation avec les banques et une plus grande intégration des marchés financiers nationaux ;
- le développement d'une offre de services techniques efficaces, adaptés et accessibles.

187. En sus des éléments précités, les résultats quantitatifs suivants seront atteints en 2008 :

- Un nombre de bénéficiaires de 430 000 ;
- un nombre d'emprunteurs actifs de 215 000 dont 25% de MPE ;

- un encours de crédit de 50 milliards FCFA, soit environ les deux tiers des besoins projetés en 2008 ;
- un encours de dépôts de 30 milliards FCFA, soit environ les trois quarts des possibilités de collecte projetées en 2008.

4.7. Mise en œuvre de la SNMF

4.7.1. Quelques principes de mise en œuvre

188. La mise en œuvre de cette SNMF s'appuiera sur les principes de :

- efficacité et de pérennité avec des accords basés sur les performances pour toutes les actions d'appui financier et technique ;
- respecter des options des IMF et la conduite privée de leurs opérations en visant la viabilité et la pérennité, en inscrivant les relations contractuelles dans le cadre du renforcement de l'exécution de leurs plans d'affaire ;
- s'appuyer sur les potentialités nationales tant au niveau des appuis techniques (appui sur l'expertise locale puis sous régionale) que des appuis financiers (mobilisation de l'épargne locale, intégration des marchés financiers par le biais de relations inter – SFD et SFD – banques) ;
- de développer la synergie entre les différents intervenants ;
- de la durabilité et de la replicabilité notamment pour les produits d'innovation ;
- de l'économie d'échelle par une mise en commun des efforts pour appuyer le secteur et développer des appuis profitables au plus grand nombre d'IMF.

4.7.2. Le plan d'action (cf. annexes 1 et 2)

189. Le Plan d'action définit les résultats, les actions, les modalités, les acteurs, les indicateurs, les moyens de vérification et les suppositions critiques.

190. Le tableau en annexe 2 définit les différents types d'activités notamment : (i) Ateliers, séminaires, concertations (hors formation), (ii) Formation et Sensibilisation, (iii) Etudes, Publications et documents, (iv) appui technique, (v) équipement et logistique et (vi) les mécanismes financiers (Fonds d'appui institutionnel et Fonds de crédit / Mécanismes de garantie).

4.7.3. Les actions de renforcement concernant la Cellule, l'Association, le Comité National de la Microfinance et les IMF

191. Le renforcement des capacités sera fait sous forme de subventions pour la Cellule avec les aspects suivants :

- le développement de l'expertise de la cellule par la formation ;
- le financement des équipements et de la logistique ;
- le financement des frais de fonctionnement ;
- le financement des activités de sensibilisation, de formation et de diffusion de la loi et de la réglementation et du référentiel comptable ;
- la tenue d'une base de données financières sur le secteur, fiables et à jour.

192. Le renforcement des capacités de l'association sera basé sur son plan de développement et comprendrait notamment :
- l'équipement et la logistique de l'association ;
 - l'appui au développement de services, notamment centre de ressources, formation ;
 - l'animation de concertations sur le secteur ;
 - le financement dégressif des charges de fonctionnement.
193. Le renforcement du CNM concernera notamment l'appui à la formation des membres et la contribution à la couverture des études d'impact et à la gestion d'un Centre de ressources sur la base des initiatives actuelles du PPCRM (études, mise en place (ordinateurs et fond documentaire...), comme étape vers la mise en place de l'observatoire de la microfinance.
194. Le renforcement des capacités des IMF basé sur leur niveau de performance, leur plan d'affaire et exécuté sur la base de contrats de performance comprendra notamment des aspects relatifs à :
- la formation des ressources humaines des institutions (élus et techniciens), pour le développement de leur capacité de gestion et le respect du cadre légal et réglementaire ;
 - au renforcement des organes de contrôle ;
 - développement d'outils méthodologiques et à l'acquisition d'outils tels que la conduite des études de marché et le développement de nouveaux produits ;
 - l'élaboration de plans d'affaires réalistes et opérationnels grâce à la formation, à des appuis techniques ;
 - l'implantation des Systèmes d'Information de Gestion, par l'appui technique (analyse de l'existant, identification de logiciels, contribution à l'acquisition de logiciels, la formation, l'acquisition d'ordinateurs...).

4.7.4. Le financement des activités notamment de crédit des IMF

195. Il s'appuiera d'abord sur la collecte de l'épargne nationale. Celle – ci sera stimulée d'une part par les appuis à l'expansion des activités des IMF par le développement de points de service, les innovations pour la mise en marché de produits adaptés et la sensibilisation : formation de la clientèle. La sécurisation du secteur et la mise en œuvre des politiques économiques précitées contribueront à l'atteinte de cet objectif.
196. Il considèrera ensuite les possibilités de recours au marché financier local, en appréciant mieux la péréquation emplois / ressources. Sur cette base, les mécanismes de refinancement inter SFD seront renforcés sur la base des expériences actuelles de la FUCEC - TOGO. En outre, l'articulation entre les banques et les SFD sera aussi appuyée. Dans ce cadre, la fiabilisation du secteur, le développement de la transparence financière et les concertations entre les deux associations professionnelles (SFD et Banques) auront des incidences positives. Cette articulation concernera aussi les nouvelles institutions s'installant dans le pays (cf. diagnostic).
197. L'appui au renforcement des IMF contribuera à assurer une meilleure gestion des financements déjà obtenus de certaines institutions. En sus de cela, la sécurisation du secteur sera un facteur pouvant permettre d'accroître la contribution des bailleurs s'intéressant au secteur.

198. D'autres ressources proviendront du Fonds de Promotion de la Microfinance du Programme National d'Appui à la Microfinance.

4.7.5. Programme National d'Appui à la Microfinance

199. Afin d'opérationnaliser la SNMF, un Programme National d'Appui à la Microfinance (PNAM) sera élaboré et exécuté durant la période considérée.
200. Le PNAM aura les organes suivants : (1) Comité de Pilotage et (2) Cellule de Gestion.
201. Le Comité de Pilotage est constitué par le Bureau du CNM. Il est l'organe de décision du Programme. Il aura les principales responsabilités suivantes :
- Approuver les programmes d'activité de la Cellule de Gestion ;
 - Assurer un suivi de l'exécution du travail par une revue des rapports et la proposition de recommandations ;
 - Agir comme Comité de Financement pour la prise de décisions sur les demandes de financement.
202. La Cellule de Gestion est l'organe d'exécution des décisions prises par le CP. Il a les principales responsabilités suivantes :
- préparer les programmes d'activité et les présenter au CP ;
 - analyser les demandes de financement et les présenter au CP ;
 - assurer la contractualisation pour l'exécution des activités : préparation des TDR des études, proposition de consultants, supervision des études, propositions de prestataires de services techniques ;
 - assurer la gestion technique et financière du Programme ;
 - élaborer et transmettre au CP les rapports d'activité ;
 - faire au CP toute recommandation en vue d'améliorer l'exécution du Programme.
203. La Cellule de Gestion sera dirigée par un Coordonnateur national. Il comprendra : une secrétaire de direction, un chauffeur, des chargés de programme et un responsable administratif et financier. La CG bénéficiera d'appuis techniques ponctuels en fonction des besoins. La CG sera dotée des moyens requis pour son fonctionnement.
204. Il sera doté d'un Fonds de Promotion de la microfinance comprenant essentiellement les mécanismes suivants :
- l'appui institutionnel pour l'octroi de subventions dégressives, sur la base de contrats de performance, financera les actions de renforcement institutionnel et d'expansion ;
 - les dotations ;
 - les fonds de redressement ou de restructuration ;
 - les lignes de crédit seront consenties à des taux du marché ;
 - les garanties.

205. Le PNAM sera financé par un pool de bailleurs et l'Etat. Ses organes incluront un Comité de Financement avec des critères précis, efficaces et transparents. Les concours seront consentis sur la base de la compétition. La demande de l'IMF sera satisfaite, en utilisant la combinaison de mécanismes financiers les plus appropriés, permettant à l'institution de renforcer sa viabilité. Les concours seront octroyés sur la base d'un Contrat de performance avec des indicateurs précis.
206. Avant la fin du PNAM, les modalités d'une institutionnalisation seront examinées sur la base d'une évaluation des résultats atteints.

4.7.6. Budget

207. Le Budget global de réalisations des actions programmées sur la période 2004 – 2008 atteint un montant global de 5 729 250 000 FCFA (cf. annexe 4). Ce budget ne comprend pas les ressources complémentaires des différentes institutions destinées à leur fonctionnement normal ou à la réalisation des opérations pour les IMF, notamment dans le cadre de l'exécution de leur plan d'affaire. Les lignes de crédit, garanties et appui au redressement sont constituées de ressources normalement remboursables. Le budget se répartit ainsi selon les activités envisagées :

Rubriques	Montant total en milliers FCFA	%
Séminaires, ateliers, rencontres, formation, études documents et publications	764 750	13,35
Appui institutionnel (équipements et contribution aux coûts opérationnels)	1 664 500	29,05
Lignes de crédit, garanties et appui au redressement des IMF	3 300 000	57,60
Total	5 729 250	100

Le budget se répartit ainsi par axe et par an (montant en milliers FCFA)

Rubriques	2004	2005	2006	2007	2008	Total	%
ST Axe 1 : Cadre légal et réglementaire	10 250	341 750	134 250	120 750	199 250	806 250	14,07%
ST Axe 2 Professionnalisation et Offre pérenne des produits	29 500	2 079 000	860 000	851 000	848 000	4 667 500	81,47%
ST 3 Cadre Institutionnel	8 800	73 800	43 300	64 300	65 300	255 500	4,46%
Total	48 550	2 494 550	1 037 550	1 036 050	1 112 550	5 729 250	100,00%

4.8. Mesures immédiates ou en cours

208. Les mesures immédiates ou en cours comprennent :

- la finalisation du document de diagnostic et d'analyse des opportunités d'investissement ;
- la tenue de l'atelier de validation dudit document et de l'adoption d'une stratégie nationale de microfinance ;
- la finalisation de la SNMF incluant le Plan d'action ;
- l'adoption du document par le Gouvernement ;
- l'élaboration d'un Programme National de Microfinance ;
- la tenue de la table ronde des bailleurs sur la SNMF et le Programme National de Microfinance ;
- la redynamisation du CNM.

4.9. Risques

209. Les risques comprennent les facteurs non – exhaustifs suivants :

- une amélioration insuffisante de la situation socio – politique entraînant une non – reprise de la coopération avec les bailleurs de fonds ;
- un non – respect du cadrage macro – économique projeté ;
- un retard, voire une non – approbation de la Politique Nationale de Microfinance ;
- une non – application par les principaux partenaires des principes édictés dans le cadre de la Politique et de la Stratégie Nationales de Microfinance.

Annexe 1 : Plan d'action 2004 - 2008

Axe stratégique 1 : Développement d'un cadre économique, légal et réglementaire adéquat pour la promotion harmonieuse et sécurisée du secteur de la microfinance

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
1.1. Les politiques économiques mises en œuvre favorisent le développement de la microfinance	1.1.1. Application de politiques économiques relatives notamment à la lutte contre la pauvreté (DSRP), à la promotion des MPE et des PME, à la promotion des femmes et au développement rural favorisant le développement d'une demande solvable en produits et services financiers	1.1.1.1. Analyser les mesures des politiques concernées, procéder aux ajustements nécessaires et à leur mise en cohérence	Différents ministères impliqués , CNM et bailleurs	Dès l'adoption de la SNMF et périodiquement en cas de nécessité	Nombre de mesures favorables prises et niveau de cohérence des politiques	Documents de politiques et communiqués du gouvernement	Les pouvoirs publics ont la volonté de procéder à une telle mise en cohérence ; les mesures prises sont appliquées
		1.1.1.2. Améliorer la performance du Comité de Concertation Gouvernement – Secteur Privé (cf. décret n° 2001 – 067 / PMRT) et veiller à son opérationnalité pour renforcer les échanges périodiques sur ces politiques et proposer des mesures rectificatives en cas de besoin	Différents ministères impliqués et CNM	Dès l'adoption de la SNMF et périodiquement en cas de nécessité	Nombre et qualité des réunions et recommandations	PV des rencontres, documents de politiques	Les pouvoirs ont la volonté de procéder à une telle mise en cohérence ; les mesures prises sont appliquées
1.2. Le Cadre légal et réglementaire est révisé dans le sens de l'améliorer et de tenir en compte les défis suivants : diversité des interventions, pratiques optimales, sécurisation du secteur, nouvelle répartition des tâches entre BCEAO et Etats, prise en compte des actes de l'OHADA et mise en place d'un référentiel comptable...	1.2.1. Mise en place du cadre régional légal et réglementaire révisé au –niveau de l'UMOA	1.2.1.1 Appuyer la démarche envisagée, notamment dans le programme régional de la BCEAO pour une analyse plus approfondie du cadre légal et réglementaire et de sa révision en vue d'une meilleure prise en compte des diversités institutionnelles et de leur inclusion dans le cadre général et non sous des dispositions transitoires	BCEAO + États + Bailleurs de fonds	2004 - 2008	La BCEAO a présenté le document aux instances habilitées et aux partenaires qui l'ont approuvé et acceptent de contribuer à son financement	Document de projet et accord de financement	Les Etats et les partenaires acceptent de contribuer ; Les moyens requis sont mis en place

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
		1.2.1.2. Poursuivre les discussions avec les principaux acteurs, les Etats et les partenaires, suite à un état des lieux de l'application du cadre légal et réglementaire et proposer une révision dans le cadre de cette démarche régionale améliorant la diversité des intermédiaires, leur visibilité et les perspectives de pérennisation et requérant la certification des comptes par des cabinets agréés	BCEAO + Bailleurs de fonds + Etats+IMF+ autres acteurs	déc-04	Nombre et qualité des participants aux rencontres de concertation	PV des rencontres	Les principaux acteurs acceptent de se concerter
		1.2.1.3. Réviser la loi en tenant compte de la diversité des intermédiaires financiers, de leur perspective de pérennisation et des actes uniformes de l'OHADA et des pratiques optimales de microfinance	BCEAO + Etats+IMF+ autres acteurs	2004 – 2008	Loi révisée à temps de dans le sens de lever les contraintes soulevées et d'améliorer l'exercice pérenne des activités des IMF	Loi et dispositions réglementaires	Les autorités monétaires et les états acceptent une telle révision
		1.2.1.4. Mieux prendre en compte l'objectif de pérennité des IMF dans la révision périodique du taux d'usure et tendre vers une libéralisation totale des taux d'intérêt	BCEAO + Etats+IMF+ autres acteurs	Permanent et 2008 pour la libéralisation totale	Loi révisée en conséquence	Loi et ses décrets d'application	Les autorités monétaires et les états acceptent une telle révision
		1.2.1.5. Poursuivre les réflexions et actions en cours de la BCEAO pour un rapprochement du dispositif prudentiel avec les normes de gestion internationales généralement admises dans la profession et l'améliorer et appliquer les décisions prises	BCEAO + Etats+IMF+ autres acteurs		Instructions tiennent compte des normes internationales	Instructions	Les autorités monétaires ont la volonté de réviser le dispositif prudentiel
		1.2.1.6. Contribuer aux réflexions, à l'adoption du nouveau cadre comptable en gestation sous la supervision de la BCEAO et ainsi à l'amélioration du reporting et de la transparence financière du secteur (cf. infra)	BCEAO + Etats+IMF+ Cabinets comptables + autres acteurs		Plan comptable tient compte des spécificités de la microfinance	Plan comptable	Les principaux acteurs comprennent les enjeux et font des contributions pertinentes dont les autorités monétaires tiennent compte.

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
		1.2.1.7. Mettre en application le nouveau plan comptable et le nouveau dispositif prudentiel, par la diffusion de guides, la formation et la révision de Manuels	BCEAO + Etats+IMF+ autres acteurs	Après adoption du nouveau plan comptable et du nouveau dispositif prudentiel	Qualité des documents envoyés, niveau et nombre de participants et qualité des rencontres et des formations	Manuels, Guides et PV des sessions de formation	Les IMF ont les ressources humaines et matérielles et considèrent le nouveau cadre comme important pour leur pérennisation
	1.2.2. Mise en œuvre des dispositions renouvelées de l'OHADA applicables au secteur de la microfinance	1.2.2.1. Poursuivre et finaliser les discussions et les concertations entre l'OHADA, les Banques Centrales concernées, notamment la BCEAO et Participer à l'approbation de L'acte uniforme de l'OHADA sur les coopératives et le mettre en application	OHADA, Banques Centrales et autres acteurs concernés	en cours	Le nouvel acte uniforme est approuvé	Nouvel acte uniforme	Les différents acteurs ont la volonté d'élaborer un nouvel acte uniforme adapté
	1.2.3. Mise en conformité avec le nouveau cadre légal et réglementaire	1.2.3.1. Inclure dans le corpus légal les nouvelles dispositions du cadre légal et réglementaire	Autorités compétentes du Togo (Gouvernement et Parlement)	Après adoption du nouveau cadre légal et réglementaire au plan de l'UMOA	La loi est incluse dans le corpus à temps et promulguée, les décrets d'application sont élaborés et publiés	Loi et ses décrets d'application	Les autorités monétaires et les états acceptent une telle révision
1.2.3.2. Clarifier, diffuser et faire respecter les conditions fiscales pour le secteur de la microfinance		Ministre chargé des Finances + CNM + Association Professionnelle des IMF	juin-04	Le document est établi et diffusé	Note de diffusion et Guide du MEFP CR des séminaires de formation		
1.2.3.3. Informer et former les différents acteurs notamment les IMF et leurs structures d'appui à la nouvelle réglementation grâce à l'élaboration et à la diffusion de Guides et la tenue de sessions de formation, notamment sur le plan comptable et le dispositif prudentiel		Cellule + CNM + Association Professionnelle des IMF+ Structures d'Appui Techniques	A partir de la date d'adoption et de manière permanente	Nombre de sessions de formation et qualité des participants, nombre de brochures et de documents distribués	PV des sessions de formation	Les acteurs ont les moyens de tenir les sessions et le niveau de participation est adéquat	

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
		1.2.3.4. Mettre en conformité les IMF avec le nouveau cadre légal et réglementaire notamment par la mise à jour de tous les manuels y compris comptables	Cellule + CNM + Association Professionnelle des IMF+BCEAO+ Structures d'Appui Techniques	Après adoption du nouveau cadre légal et selon le délai accordé pour la mise en conformité	% des IMF remplissant les critères de mise en conformité	Rapports de vérification des instances habilitées	
		1.2.3.5. Renforcer la capacité des IMF à produire à temps des états financiers adéquats et certifiés notamment et à respecter le dispositif légal et réglementaire par l'appui à la mise en place de Systèmes d'Information de Gestion(SIG) et la formation (cf. infra)	Cellule + BCEAO + CNM + Association Professionnelle des IMF + Cabinets comptables	Permanent	% Des IMF transmettant à temps des états financiers conformes	Etats financiers transmis	Les IMF comprennent le nouveau dispositif et ont les ressources humaines et matérielles adéquates et les moyens financiers pour payer les experts comptables
1.3. La surveillance et le contrôle du secteur sont renforcés afin de mieux le sécuriser	1.3.1. Renforcement des organismes et des modalités de contrôle et de surveillance	1.3.1.1. Ériger la Cellule en une Direction, avec un service de promotion et un service de contrôle et lui faire jouer le rôle de Secrétariat Technique du CNM	Ministère des Finances	Déc. 2004	Les documents y relatifs sont élaborés et mis en application, un directeur a été nommé	Organigramme du Ministère et document de nomination	Les pouvoirs publics ont la volonté de procéder à de tels changements
		1.3.1.2. Décentraliser les services de cette direction au niveau de 3 régions	Ministère des Finances	Déc. 2005	Les documents y relatifs sont élaborés et mis en application, des responsables régionaux ont été nommés	Organigramme du Ministère et document de nomination	Les pouvoirs publics ont la volonté de procéder à de tels changements
		1.3.1.3. Élaborer, sur la base du Plan existant, un Plan de Renforcement de cette direction en ressources humaines (effectif, compétence et formation), en moyens matériels (locaux plus fonctionnels, véhicules, ordinateurs, mobilier..) et financiers (budget adéquat et financé)	Ministre chargé des Finances	Déc. 2004	Plan de renforcement élaboré et mis en œuvre : locaux, équipements et nombre et qualité des ressources humaines	Plan de renforcement	Le Plan a été approuvé et est financé
		1.3.1.4. Approuver le Plan et recruter des ressources humaines, compétentes et mettre les ressources matérielles en fonction des besoins	Ministère des Finances +Bailleurs	Janv. 2005 et années suivantes	Plan de renforcement élaboré et mis en œuvre : locaux, équipements et ressources humaines (effectif et qualité)	Plan de renforcement et Budget annuel ; rapport d'activité	Le Budget est mis en place à temps

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
		1.3.1.5. Maintenir un bon niveau de compétence par la formation COFEB, CESAG, (CEFEB / SYDEC (France), CAPAF (Sénégal), CIFPB, Programme de Microfinance (Boulder), les échanges d'expériences avec les autres cellules, la participation aux formations de la BCEAO et la tenue d'un bon fond documentaire	Cellule + Bailleurs	Permanent et selon les opportunités	Nombre de personnes formées, nombre et qualité des visites d'échanges	Diplômes, Attestations, Rapports de mission	Les ressources financières ont été mises en place, des opportunités de formation existent, les conditions d'exercice de leurs fonctions des travailleurs de la Cellule sont adéquates
		1.3.1.6. Réviser la répartition des tâches de surveillance entre la BCEAO et la Cellule en fonction des nouvelles dispositions	BCEAO + Commission Bancaire + Ministre des Finances +	Après adoption du nouveau cadre légal et réglementaire	Définition claire des rôles et responsabilités de chaque structure	Document de référence	Le programme régional est approuvé et la révision prévoit une répartition des tâches entre les structures concernées
		1.3.1.7. Appuyer sur la base de contrats de performance les faitières à assurer le contrôle de leurs unités de base et à leur faire appliquer les recommandations des organes de contrôle	Cellule + IMF + Bailleurs	De manière permanente en fonction des besoins, à partir de Juin 04	Nombre et qualité des contrats signés; nombre et qualité des missions conduites; % des IMF dans ce cadre respectant le nouveau cadre légal et réglementaire	Contrats, rapports de mission, documents des IMF transmis à la Cellule	Les ressources financières sont mises en place, les Faitières acceptent de signer des contrats et ont des compétences pour conduire lesdites missions
		1.3.1.8. Impliquer le CNM dans le suivi du secteur et dans la mise en oeuvre des recommandations et des sanctions	Cellule + CNM	Permanent en fonction des missions de contrôle et de suivi	Le CNM a examiné l'état de mise en oeuvre des recommandations ou des sanctions et celui-ci est satisfaisant	PV de réunions et rapports du CNM	L'Etat accepte de réviser les rôles et responsabilités du CNM
		1.3.1.9. Requérir l'avis consultatif du CNM (Cf. infra) pour la délivrance des autorisations d'exercer	Cellule	permanent en fonction des demandes à partir de l'installation officielle du CNM	Nombre de documents examinés et qualité des avis donnés	Demandes et PV de réunion du CNM	L'Etat délègue ce rôle à le CNM

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
		1.3.1.10. Diffuser auprès des structures de contrôle la méthodologie uniformisée au sein de l'union pour la conduite des contrôles et de la Surveillance par l'élaboration de Guides et la formation	BCEAO + Cellule	Après adoption du nouveau cadre légal et réglementaire	Nombre et Niveau des participants, qualité des supports didactiques et des formateurs, niveau de maîtrise par les formés	Supports didactiques ; Compte rendus de mission ; qualité des rapports de surveillance et de contrôle	La BCEAO a développé ces supports
	1.3.2. Conduite de missions de contrôle et surveillance ; prise et application des sanctions en cas de besoin	1.3.2.1. Dresser une liste à jour des IMF ou des structures exerçant leurs activités sans autorisation grâce à un recensement exhaustif des opérations d'épargne et de crédit et leur donner un délai de 6 mois pour la mise en règle	Cellule + Association Professionnelle des IMF + CNM	Déc. 2004 pour la première liste et mise à jour tous les trimestres	Exhaustivité de la liste dressée et mise à jour périodique	Document de recensement et mise à jour	Les moyens ont été mis à la disposition des intervenants
		1.3.2.2. Appliquer les sanctions prévues par la loi	Ministre chargé des Finances en relation avec les autres Ministres concernés	déc-04	Les IMF ou structures sans autorisation arrêtent leurs opérations	Enquête sur le terrain et recensement	Les Pouvoirs Publics ont la volonté d'appliquer la réglementation et la Cellule a les moyens de la faire appliquer
		1.3.2.3. Procéder à une analyse approfondie des structures reconnues, prendre et faire appliquer les mesures requises : redressement, administration provisoire, liquidation, retrait de l'autorisation d'exercer	Ministre chargé des Finances + BCEAO + CNM	Permanent	Nombre d'IMF contrôlées ; % des IMF en faute sanctionnées et % des sanctions mises en exécution	Rapports des instances habilitées	Les Pouvoirs Publics ont la volonté d'appliquer la réglementation et la Cellule a les moyens de la faire appliquer
		1.3.2.4. Confier toute opération d'épargne et de crédit à une structure reconnue ou pouvant l'être	Etat+ Bailleurs	A partir de Déc-04 et de manière permanente	Nombre d'opérations exécuté par des non professionnels	Document de recensement des opérations d'épargne et de crédit	Les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds acceptent de mettre en œuvre cette règle
		1.3.2.5. Respecter le délai de mise en conformité avec le nouveau cadre légal et réglementaire	Cellule + CNM + Association Professionnelle des IMF		Délai laissé aux IMF pour la mise en conformité	Correspondance aux IMF	
		1.3.2.6. Assurer un suivi de l'application de la réglementation, de la mise en œuvre des recommandations des missions d'inspection et prendre les sanctions requises en cas de besoin	Cellule + BCEAO + CNM + Ministère des Finances	Permanent	Nombre d'IMF contrôlées ; % des IMF en faute sanctionnées et % des sanctions mises en exécution	Rapports des instances habilitées	Les Pouvoirs Publics ont la volonté d'appliquer la réglementation et la Cellule a les moyens de la faire appliquer

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
		1.3.2.7. établir des plans d'action pour un contrôle au moins une fois par an des IMF selon le cadre en vigueur	Cellule + BCEAO + CNM	Permanent, au début de chaque année avec des révisions semestrielles	Nombre et niveau d'exécution des programmes de contrôle	Rapport de mission et rapport d'activité de la Cellule	La Cellule dispose des ressources humaines et matérielles pour élaborer et exécuter ses programmes de travail
	1.3.4.Mise en place et Fonctionnement efficient d' une Centrale des Risques représentative	1.3.4.1. Sur la base des initiatives actuelles de PlaNet et des associations d'une part et de la BCEAO d'autre part, mettre en place, alimenter et utiliser la Centrale des Risques	BCEAO + Cellule + PlaNet + association Professionnelle des IMF		Nombre et nature des IMF participantes ; % de portefeuille concerné, qualité des informations	Données de la Centrale des risques	Les partenaires acceptent de participer régulièrement à la Centrale des risques
		1.3.4.2. Informer et former les SFD à une transmission régulière de données fiables	Cellule + BCEAO + Association Professionnelle des IMF		Nombre et nature des IMF participantes ; % de portefeuille concerné, qualité des informations	Données de la Centrale des risques	Les partenaires acceptent de participer régulièrement à la Centrale des risques

Axe Stratégique n° 2 : Offre pérenne de produits et services diversifiés et en expansion, notamment dans les zones non couvertes par des IMF professionnelles et viables

Résultat	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
2.1. La Profession a renforcé sa structuration	2.1.1. Mise en place d'une Association Professionnelle Unique des IMF	2.1.1.1. Développer et mettre en œuvre un plan de mise sur pied d'une association professionnelle des IMF au Togo sur la base de l'existant (APIMFT et Consortium Alafia) avec des démembrements régionaux.	Alafia + APIMFT + Cellule	Fin 2004	l'Association Unique est créée et est fonctionnelle	Statuts, Règlement Intérieur et P.V. de l'AG constitutive	Les deux associations acceptent le principe de créer une association unique
	2.1.2. Renforcement de l'Association en moyens matériels (locaux "Maison de la microfinance"; équipements ordinateurs, mobiliers), en logistique (véhicule) et en moyens humains (secrétariat exécutif) et financiers (budget dégressif).	2.1.2.1. Appuyer l'association à élaborer un plan de développement tenant compte de la nécessité de fournir à ses membres des services de qualité, de développer sa viabilité financière et de jouer un rôle au plan national et sous – régional	Association Professionnelle + Cellule +Bailleurs	Fin 2005	Qualité du plan de développement élaboré	Plan de développement	L'Association Unique mobilise 75% des IMF Les ressources sont mobilisées pour l'exécution de son Plan de Développement.
		2.1.2.2. Contribuer sur la base d'un contrat de performance au financement dégressif de ce plan de développement	Association Professionnelle+ Cellule +Bailleurs	Fin 2005	Qualité et niveau d'exécution du contrat de performance	Contrats	L'Association et les bailleurs acceptent de signer un contrat ; les moyens sont fournis à temps à l'Association pour son exécution
		2.1.2.3. Développer des services payants afin d'accroître son autonomie financière notamment dans le domaine de la formation et de la prestation de services	Association Professionnelle	Fin 2005	Qualité des services développés ; évolution du taux d'autonomie financière	Rapports d'activité et supports de cours ; documents produits	L'association a les compétences requises et la demande solvable existe, les IMF acceptent de payer
	2.1.3. Exercice de son rôle de représentation, de proposition, de régulation, de promotion du secteur et de défense des intérêts de la profession	2.1.3.1. Associer l'Association aux décisions relatives au développement du secteur	Cellule + Association Professionnelle + autres ministères impliqués	Fin 2005	Nombre de participations, nombre et qualité des propositions de l'association acceptées	Documents de politiques et communiqués du gouvernement rapport d'activité de l'association	L'association a les compétences et le Gouvernement a la volonté de l'associer
		2.1.3.2. Finaliser, valider et appliquer le code de déontologie afin de mieux intégrer les meilleures pratiques en microfinance et d'appliquer la transparence financière et de gestion par la diffusion des documents et la formation	Association Professionnelle +IMF	Fin 2005	100% des membres respectent le code	Rapports des IMF et de l'Association, Mission	Les IMF ont la volonté d'appliquer le code

Résultat	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
		2.1.3.3. Développer des relations de partenariat avec l'APBEF par des représentations croisées au sein de chaque structure	Association Professionnelle + APBEF	Fin 2005	Représentation de chaque structure dans l'autre. Nombre (au moins une rencontre) et niveau des rencontres ; qualité des relations	P.V des réunions, rapports d'activités, actions menées ensemble	Les deux associations ont la volonté de créer un partenariat
		2.1.3.4. Entretenir des relations de concertation avec les autorités nationales et sous - régionales dans le domaine de la microfinance	Association Professionnelle + Autorités + Organismes sous - régionaux, notamment BCEAO + UEMOA	Fin 2005	Nombre (au moins une fois), niveau et qualité de participation	Communiqués des rencontres, documents approuvés	Les différentes structures acceptent de convier l'association et celle - ci a les ressources humaines et matérielles d'y prendre part
		2.1.3.5. Tisser des alliances sous - régionales et internationales avec des associations similaires ou d'autres organismes dans le sens d'un partenariat mutuellement avantageux	Association Professionnelle + Autres associations poursuivant les mêmes buts	Fin 2006	deux partenariats tissés,	Documents de partenariat, manifestations, rapports d'activité	L'Association a bien identifié les structures partenaires, celles - ci ont la volonté de participer et l'association a les ressources humaines et matérielles pour mener ces concertations
		2.1.3.6. Participer aux initiatives telles que Centrale des risques, Centre de ressources...	Association Professionnelle + Bailleurs + Cellules + Structures d'appui	Fin 2006	Au moins 50% des membres de l'association participe à la Centrale et au CR	Documents de la Centrale, Rapports d'activité des IMF	L'Association a la capacité d'y prendre part
		2.2.1.1. Renforcer la capacité des ressources humaines (élus et techniciens) par la formation (SYDEC, BOULDER, COFEB, CESAG, ISPEC, CAPAF, ITB, FENU/CGAP) et l'élaboration de modules spécifiques	IMF + Association Professionnelle + Services d'appui techniques + Cellule + Bailleurs	Fin 2008	Nombre de participants à ces formations + qualité des supports pédagogiques + Niveau de performances et des informations des IMF	Rapports d'activité + Rapports de mission de la Cellule + PV des sessions de formation	Les IMF sont intéressées à ces formations et les ressources existent, le marché de l'emploi offre des disponibilités adéquates en RH
		2.2.1.2. Mettre en place une convention collective des IMF et développer les plans de carrière et de formation	Association Professionnelle + APBEF + Gouvernement		Qualité de la convention collective	Convention Collective	Les autorités, les travailleurs et les syndicats s'entendent sur cette nécessité
		2.2.1.3. Former aux outils techniques d'élaboration et d'opérationnalisation de plans d'affaire	Association Professionnelle + IMF + Structures d'appui techniques + Cellule + bailleurs	Fin 2006	75% des IMF ont leur plan d'affaires	Plans d'affaire	Les IMF ont la volonté de développer leur capacité dans ce domaine et ont les ressources humaines et matérielles pour ce faire

Résultat	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
		2.2.1.4. Se doter d'une bonne gouvernance, développer des compétences dans les organes de gestion et des organes dirigeants	IMF + Association Professionnelle + Structures d'appui technique + Cellule	Fin 2008	Au moins 50% des IMF ont leur état financier	Rapports et états financiers, rapports des organismes de suivi, de contrôle et de surveillance	Les IMF ont la volonté d'améliorer leur gouvernance et les Ressources humaines ont été formées
		2.2.1.5. Aider à la mise en place de bons systèmes d'information de gestion, de suivi et de contrôle, par l'appui technique et financier à l'analyse des besoins, l'élaboration des manuels de procédures, l'identification, l'acquisition de logiciels adaptés et la formation	IMF + Association Professionnelle + Structures d'appui techniques	Fin 2008	Qualité des rapports de diagnostic, qualité des informations produites	Etats disponibles pour les organes de gestion, rapport d'activité, états transmis à la Cellule, rapports de mission de suivi, contrôle et supervision	Les IMF sont intéressées à se doter de SIG, la capacité infrastructurelle permet une bonne transmission des données et les Ressources humaines sont bien formées
	2.2.3. Appui aux IMF à se doter de plans d'affaire réalistes et opérationnels	2.2.3.1. Former les RH des IMF (cf. supra)	IMF + Association Professionnelle + Structures techniques d'appui + Bailleurs	Fin 2008	Qualité des RH et de gestion, niveau de performance des IMF	Etats disponibles pour les organes de gestion, rapport d'activité, états transmis à la Cellule, rapports de mission de suivi, contrôle et supervision	Les besoins ont été diagnostiqués, et les moyens mis à disposition
		2.2.3.2. Trouver et participer à la prise en charge de ressources externes pour un appui technique	IMF + Association Professionnelle + bailleurs + structure technique d'appui	Fin 2005	60% des besoins sont comblés	Rapports de suivi de la mise en œuvre de la stratégie	Les besoins ont été bien identifiés, les plans de financement élaborés et les bailleurs acceptent de participer au financement
	2.2.4. Améliorer l'offre (quantitativement et qualitativement) en services non financiers et d'appuis techniques pérennes, adaptés et accessibles aux IMF et à leur clientèle et contribution à son utilisation effective	2.2.4.1. Evaluer l'existant en matière d'offre de services non financiers et d'appuis techniques dans le secteur (IMF et clientèle) ;	IMF + Association Professionnelle + Cellule + Cabinets d'étude	Fin 2005	Nombre et qualité des rapports d'évaluation	Rapports	Les IMF et les prestataires de services collaborent à l'étude
		2.2.4.2. Favoriser la collaboration avec les structures telles que le CAPAF, le COFEB, SYDEC, le CIFPB et les universités et Programme de Microfinance Boulder... pour la formation de formateurs ;	Structures techniques + Association professionnelle + Cellule + Bailleurs	Fin 2005	Nombre et qualité des partenariats mis en œuvre ; nombre et qualité des activités menées	Documents y relatifs	Les Structures d'appui s'intéressent à développer une expertise dans le secteur, les opportunités de partenariat existent

Résultat	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
2.3. Les IMF améliorent et développent leur offre de produits et services financiers pérennes		2.2.4.3. Contribuer à la formation du personnel des structures d'appui technique par des sessions de formation payantes sur la réglementation, le plan comptable, le reporting, l'élaboration des plans d'affaires etc...	Cellule + Association Professionnelle + BCEAO + Bailleurs	Fin 2008	100% du personnel	PV de sessions, supports pédagogiques	Les structures d'appui techniques considèrent les opportunités d'affaire dans le secteur, prennent en charge les coûts de formation et adaptent leur offre
		2.2.4.4. Faciliter aux IMF l'accès à des formations (cf. supra) tout en veillant à la contribution progressive aux coûts de la part des participants	Cellule + Association Professionnelle + BCEAO	Fin 2008	Nombre de formations soutenues (nombre et niveau des participants) Niveau d'amélioration de la capacité de gestion et des performances	Rapports d'activité et de suivi et supervision	Les IMF sont intéressées à la formation et acceptent de contribuer aux coûts, le niveau des formations est adéquat
		2.2.4.5. Valoriser l'expertise nationale et sous - régionale en utilisant le principe de subsidiarité	Gouvernement + Association Professionnelle + IMF + Bailleurs	continu	Nombre et qualité des études et des prestations de services assurées par l'expertise nationale	Rapports et supports pédagogiques, des logiciels....	Le Gouvernement, les bailleurs et les autres acteurs privilégient l'expertise locale à compétence égale
		2.2.4.6. Tenir au niveau du Centre de Ressources un fichier des structures ou personnes qualifiées et des possibilités de prestations techniques	CNM + Association Professionnelle + Experts	Fin 2006	Qualité, adéquation (mise à jour) et accessibilité du fichier	Fichier	Les acteurs fournissent des informations fiables
	2.3.1. Création des conditions d'améliorer l'offre viable en produits et services financiers, y compris dans les zones non ou insuffisamment couvertes, notamment en zones rurales	2.3.1.1. Appuyer les IMF performantes à trouver des structures pouvant contribuer au financement de leur plan d'affaire par la mise à disposition au niveau du Centre de ressources des possibilités et conditions de financement et la tenue de sessions d'information et de formation, l'appui à l'élaboration de requêtes	Cellule + IMF + Association Professionnelle	Continu	Nombre et qualité des informations disponibles dans le Centre de Ressources, qualité et nombre des sessions de formation, qualité et nombre des requêtes	Documents y relatifs	Le Centre de ressources est renforcé et les IMF ont des plans de développement réalistes
	2.3.1.2. Conduire les opérations de microfinance selon les pratiques optimales notamment au plan de la qualité du portefeuille, du contrôle et d'une bonne tarification	IMF + Association	fin 2008	Nombre d'IMF (75% des IMF) appliquant les pratiques optimales, niveau de performances	Rapport d'activité, états financiers et rapports des missions de contrôle, de supervision et de suivi	Les IMF sont formées	

Résultat	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
		2.3.1.3. Mener une étude sur les contraintes relatives au financement des zones non couvertes notamment rurales	Cellule + Association Professionnelle + Bailleurs	Fin 2005	Qualité de l'étude	Rapport d'étude	Les contraintes ont été bien identifiées
		2.3.1.4. Définir les modalités de desserrer ces contraintes par l'appui à l'expansion de l'offre et mettre en oeuvre des mesures incitatives adaptées et respectant la viabilité financière et le plan de développement des IMF concernées	Gouvernement + Association Professionnelle + IMF + Bailleurs	Fin 2007	Nature et qualité des mesures	Documents des pouvoirs publics y relatifs	Les conditions existent pour développer une microfinance viable dans les zones concernées et les IMF acceptent de saisir ces opportunités et de développer des produits adaptés
		2.3.1.5. Signer des contrats de performance avec les IMF concernées et assurer le suivi des engagements	Structures contractuelles + Cellule	à partir de 2006	Nombre de contrats signés, taux de réalisation des engagements contractuels	Rapports	Les conditions sont incitatives et respectent la viabilité des IMF
		2.3.1.6. Tester ou renforcer l'utilisation de garanties telles que le warrantage	IMF +Gouvernement + Emprunteurs	A partir de fin 2005	Nombre d'IMF (5 IMF concernées) ayant développé ou renforcé ce produit, évolution du nombre d'emprunteurs et des encours de crédit	Rapports d'activité des IMF et suivi de ces opérations	Les opportunités de développement d'une demande solvable existent
		2.3.1.7. Favoriser les relations des IMF avec les structures de commercialisation afin de permettre la maîtrise des flux financiers	IMF +Gouvernement + Emprunteurs	A partir de fin 2005	Nombre d'IMF ayant développé ou renforcé ce produit, évolution du nombre d'emprunteurs et des encours de crédit	Rapports d'activité des IMF et suivi de ces opérations	Les relations d'affaire existent
		2.3.1.8. Renforcer la capacité de gestion des emprunteurs par la formation	Structures d'appui techniques + Structures techniques + IMF	Continu (2004 – 2008)	Nombre (au moins 10% des emprunteurs) et qualité des formations, évolution de la capacité de gestion des emprunteurs	PV des sessions, documents de gestion des emprunteurs	
	2.3.4. Diversification et innovation en matière d'offre pour une adaptation des produits et services à la demande solvable de la clientèle	2.3.4.1. Appuyer la formation des structures techniques d'appui des IMF et des IMF aux outils de développement de nouveaux produits, notamment MicroSave	Cellule + Bailleurs + association Professionnelle	Continu (2004 – 2008)	10 personnes formées dans les IMF	PV des sessions et supports pédagogiques	Les ressources humaines et les documents sont adaptés, les opportunités existent et les moyens ont été mis à disposition

Résultat	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
		2.3.4.2. Conduire des études de marché avec l'appui technique CIF / MicroSave Africa - West Africa	IMF + CIF + MicroSave + Association Professionnelle	Continu (2004 – 2008)	Nombre et qualité des études	rapports d'étude	Les opportunités de partenariat existent et sont financées
		2.3.4.3. Identifier sur la base de l'étude précitée les possibilités d'innovation en produits et services	IMF + CIF + MicroSave + Association Professionnelle	Continu (2004 – 2008)	Nombre et qualité des études	rapports d'étude	Les opportunités de partenariat existent et sont financées
		2.3.4.4. Appuyer financièrement et techniquement la mise en place de collaboration avec des structures telles que le CIF dont la FUCEC est membre et MicroSave	IMF + CIF + MicroSave + Association Professionnelle	Continu (2004 – 2008)	Nombre et qualité des études	rapports d'étude	Les opportunités de partenariat existent et sont financées
		2.3.4.5.Examiner les modalités de collaboration avec les banques pour les transferts notamment	IMF + Banques + APBEF + Association	Continu (2004 – 2008)	Niveau et qualité des partenariats	Documents de partenariat	Les partenaires trouvent des opportunités d'affaire et acceptent le développement de synergies
		2.3.4.6.Mettre en place un fonds d'appui aux innovations et un prix annuel à l'innovation et conclure des contrats avec les IMF	IMF + Gouvernement + Bailleurs + Association	Continu (2004 – 2008)	Fonds créé et alimenté Prix institué	Documents contractuels, rapports d'activité et rapports de suivi et évaluation	Des opportunités d'innovation existent et intéressent les IMF et les ressources pour les mettre en œuvre existent
		2.3.4.7. Tester des produits dans les domaines de l'épargne, du leasing et de l'assurance et du financement rural	IMF + Association + Structures d'appui technique	Continu (2004 – 2008)	Quatre nouveaux produits testés	Documents relatifs au processus de mise en marché, rapports d'activité, rapports de suivi / évaluation	Des opportunités d'innovation existent et intéressent les IMF et la clientèle et les ressources pour les mettre en œuvre existent
		2.4.. Les marchés financiers et les mécanismes de financement sont intégrés de manière à accroître leur efficience pour le développement pérenne du secteur financier	2.4.1.Développement de la collecte de l'épargne nationale	2.4.1.1. Mettre en marché des produits adaptés (cf. supra)	IMF	Continu (2004 – 2008)	Qualité des produits testés, niveau de répliquabilité, nombre d'emprunteurs, encours et qualité du portefeuille y relatifs
2.4.1.2. Sensibiliser les populations et les SFD sur l'importance et la qualité de cette ressource	IMF + association + Cellule + BCEAO			Continu (2004 – 2008)	Nombre et qualité des sessions de sensibilisation, qualité des supports, nombre de participants, évolution du nombre d'épargnants et des encours d'épargne	PV des sessions et émissions, statistiques du secteur	Les IMF y trouvent un intérêt, les populations sont réceptives aux campagnes, les produits sont adaptés

Résultat	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
		2.4.1.3. Élargir les services des SFD (transfert et domiciliation) et les innovations par la formation, le développement de relations Banques – SFD et la tenue en compte des possibilités légales et réglementaires	IMF + Banques + APBEF + Association + Gouvernement	Continu (2004 – 2008)	Trois nouvelles institutions développent ces activités	Rapports d'activité des IMF	Des opportunités existent et les IMF ont la capacité de les conduire correctement
		2.4.1.4. Inclure dans les contrats de performance des critères liés à la mobilisation de l'épargne et des stratégies de sortie basées sur sa collecte	IMF + Bailleurs	Continu (2004 – 2008)	Nombre de contrats conclus et niveau d'exécution	Contrats et rapports d'activité	Les partenaires ont la volonté de conclure ces contrats et le marché est porteur pour l'atteinte des objectifs
	2.4.2. Renforcement de la position financière des SFD	2.4.2.1. Contribuer à une fusion des IMF et les assister éventuellement à se doter d'organes financiers	IMF + Association Professionnelle + Cellule + Bailleurs	continu	Nombre de fusions, d'organes financiers et volume d'actifs gérés, taux de viabilité	Documents y relatifs	La volonté et les opportunités existent
		2.4.2.2. Contribuer au plan financier et technique à la mise en œuvre du plan de redressement de la FUCEC - TOGO afin de renforcer sa capacité à développer aussi le refinancement inter – IMF	Cellule + Bailleurs +FUCEC - TOGO	2004	Niveau de participation à l'exécution des mesures de redressement	Rapports d'activité	Les partenaires trouvent un terrain d'entente et les conditions permettent une exécution correcte des mesures édictées
		2.4.2.3. Mener une étude et des concertations sur les contraintes et les modalités d'une meilleure péréquation des ressources et emplois dans le secteur, en analysant notamment les contraintes de développement des affaires entre les banques et les IMF et inter - IMF	Cellule + Association IMF + APBEF + Bailleurs	2005	Qualité de l'étude et des concertations	rapport et PV des rencontres	Les différentes parties acceptent de participer à l'étude et les conditions de sa conduite permettent d'appréhender les contraintes réelles
		2.4.2.4. Aider à la création de relations de refinancement inter - SFD et SFD par la fiabilisation de la surveillance du contrôle et la transparence financière	Cellule + Association + APBEF	continu	Nombre et niveau des conventions de refinancement signées et mises en œuvre	Contrats et rapport d'activité	Les SFD capables de refinancement, notamment la FUCEC considèrent la transparence financière comme une contrainte, les opérations de refinancement sont rentables et le marché est porteur

Résultat	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
		2.4.2.5. Examiner les modalités, en fonction du cadre révisé, pour les SFD d'une certaine taille, d'agir dans les marchés financiers des SFD	Cellule + BCEAO + Association Professionnelle	2006	Qualité de l'identification des modalités	Rapport	Le cadre offre des possibilités pour les SFD de participer au marché et les SFD concernés remplissent les conditions
	2.4.3. Renforcement des relations d'affaires SFD / Banques	2.4.3.1. Renforcer la crédibilisation des SFD par la fiabilisation de la surveillance du contrôle et la transparence financière	Cellule + APBEF + Association professionnelle des IMF	continu	10% des IMF présentent des critères financiers acceptés par les banques	Documents de contrôle et documents financiers	La Cellule a les moyens de faire appliquer correctement la réglementation
		2.4.3.2. Renforcer la confiance mutuelle des banques par la transparence financière (échanges d'états financiers) et la concertation et des rencontres périodiques	Cellule + BCEAO + Association Professionnelle + APBEF	continu	Niveau et qualité des échanges et niveau d'appréciation de la qualité des documents échangés, nombre et niveau des partenariats établis	Documents y relatifs	Les banques considèrent la transparence financière comme une contrainte de leurs relations avec les SFD
		2.4.3.3. Tenir des séances de travail périodiques (APBEF, Association Professionnelle des IMF) pour des échanges sur le secteur financier ; examiner les possibilités d'affaire	APBEF + Association Professionnelle des SFD	continu	Niveau et qualité des participants et nombre de sessions, Nombre et niveau des partenariats établis	Rapports des associations, des IMF et des banques, PV des rencontres	Les deux types d'intermédiaires financiers acceptent de collaborer, les opportunités d'affaire mutuellement avantageuses existent et sont bien perçues
		2.4.3.4. Inciter au développement d'unités de microfinance dans les banques par l'appui à la formation	Ministère des finances + APBEF + Association professionnelle des IMF	continu	Une unité au moins est mise en place et fonctionnelle	Rapports des banques	Les banques ont identifié des segments de clientèle et acceptent de descendre son niveau d'acceptation de la clientèle
		2.4.3.5. étudier et mettre en œuvre des modalités de développement des relations d'affaires entre les banques et les IMF (transfert, prise de participation croisées...)	Ministère des finances + APBEF + Association professionnelle des IMF	2006	Une IMF au moins	Rapport	Les banques et les IMF collaborent à l'étude et permettent une bonne identification des opportunités d'affaires, le cadre légal et réglementaire permet leur conduite

Résultat	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
		2.4.3.6. Etudier et en cas de besoin développer des mécanismes de garantie (dans le cadre du Fonds de Promotion de la Microfinance du PNAM) pour favoriser le refinancement	Bailleurs + IMF + Cellule + Banque + Cabinets	2005	Qualité de l'étude, niveau et qualité des outils mis en place, encours de refinancement et qualité du portefeuille	Rapport d'étude et rapports d'activité des intermédiaires financiers	L'insuffisance de garantie est considérée comme une contrainte au refinancement et l'instrument garantie est considéré comme approprié
	2.4.4. Test et Mise en place de mécanismes de financement adaptés	2.4.4.1. Mettre en place un fonds d'appui institutionnel (dans le cadre du FPM du PNAM) sous forme de subventions pour appuyer de manière dégressive le financement de plan d'affaire notamment les innovations, l'expansion et le SIG sur la base de critères transparents et de contrats de performance	Bailleurs + IMF + Association professionnelle + Cellule	2005	Le fonds existe et est fonctionnel	Documents du Fonds et rapports d'activité des IMF contractuelles	Le niveau des ressources et le fonctionnement sont adaptés et les plans d'affaires sont réalistes et opérationnels
		2.4.4.2. Mettre en place des mécanismes de financement adaptés au sein du FPM (lignes de crédit surtout le crédit MLT, dotations, fonds de redressement des IMF en difficulté, garanties...) du PNAM et étudier les modalités d'institutionnalisation sur la base de son évaluation et en tenant compte des possibilités (banques, BRS et FUCEC - TOGO)	Bailleurs de fonds + Cellule + Association Professionnelle + BCEAO	2005	Les mécanismes existent et sont fonctionnels	Rapport et documents du Fonds en cas de création	Les différents acteurs fournissent des informations requises et ont développé des activités dans le domaine considéré (BRS notamment)
Axe Stratégique 3 : Cadre Institutionnel pour un développement concerté, harmonieux et en partenariat de la SNMF et son articulation avec les autres politiques							
3.1. Le Cadre Institutionnel permet une gestion concertée, harmonieuse, en partenariat et articulée avec les autres politiques et une opérationnalisation efficiente (PNAM)	3.1.1. Fonctionnement et redynamisation du CNM	3.1.1.1. Revisiter les textes relatifs au CNM et procéder aux révisions requises en cas de nécessité	Association Professionnelle + Cellule + autres membres du CNM	Dès l'adoption de la SNMF et après révision des textes	Pertinence du document proposé	Texte finalisé et disponible	Le Gouvernement accepte une révision du t xte relatif au CNM
		3.1.1.2. Convoquer les membres du CNM et mettre en place les organes	Cellule	Dès l'adoption du nouveau texte sur le CNM	Nombre et niveau de représentativité des participants, organes mis en place	PV de la séance disponible dans un délai de 15 jours	Les différents acteurs acceptent de participer à un niveau représentatif, les textes sont recevables et acceptables
		3.1.1.3. Tenir des rencontres au moins trimestrielles pour assurer une mise en œuvre efficiente de la SNMF, proposer les réajustements et impulser le développement du secteur	CNM	Dès l'adoption du texte du CNM publié dans le JO	Nombre et niveau de représentativité des participants, pertinence des décisions prises et leur impact sur l'exécution de la SNMF	PV des séances et qualité et niveau de mise en œuvre des recommandations du CNM	Les différents acteurs acceptent de participer aux travaux à un niveau représentatif

Résultat	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
		3.1.1.4.Organiser des rencontres et séminaires sur le secteur	CNM	Dès adoption de la SNMF	Nombre et qualité des rencontres, et incidences sur le secteur	PV des rencontres, documents produits	Les différents acteurs acceptent de participer à un niveau représentatif
		3.1.1.5.Doter le CNM de ressources adéquates pour son fonctionnement	Ministre chargé des Finances + bailleurs	Dès la mise en place des organes	Niveau et date de mise en place des ressources (taux de couverture du budget)	Rapports des sessions, Document de budget élaboré et disponible et rapport d'activité	Les Des ressources sont mobilisées et mises en place
		3.1.1.6.Renforcer en cas de besoin la formation des membres du CNM	Ministre chargé des Finances + Bailleurs+ association professionnelle + structures d'appui technique	Dès la mise en place des organes et en cas de besoin	Niveau de satisfaction des besoins de formation Nombre de formés, qualité des débats et pertinence des recommandations	rapports des sessions, niveau et qualité des débats recommandations du CNM	Les membres ont la compétence de base requise et ont la volonté d'améliorer leur niveau, les opportunités pour ce faire sont offertes
		3.1.1.7renforcer progressivement les capacités et compétences du Centre de ressources en vue de le transformer à moyen terme en observatoire de la microfinance en partenariat avec le centre d'information du programme régional de la BCEAO	Ministère des Finances + Bailleurs + association professionnelle + structures d'appui technique	2005 Dès adoption de la SNMF	Niveau et qualité des informations collectées et diffusées nombre et qualité des rapports produits incidences sur le secteur	Observatoire mis en place et opérationnel et rapports y relatifs	Les différents partenaires acceptent de participer à la mise en place et à l'animation de l'observatoire et d'utiliser ses services
		3.1.1.8.Conduire des missions périodiques de suivi des réalisations	CNM	Suivant la périodicité à définir par le CNM	Nombre et pertinence des missions	Rapports d'activité et de missions produits	Les IMF fournissent des informations fiables, le CNM a la capacité de conduire ces missions
	3.1.2. Approbation et exécution de la SNMF	3.1.2.1. Finaliser le document de la SNMF , y compris le budget pour constituer le PNAM et le faire approuver par les instances habilitées du Togo	CNM + Cellule	15 jours après la fin de l'atelier de validation	Qualité du document et diligence dans l'approbation	Acte d'approbation du Gouvernement	Le Gouvernement a la volonté d'approuver et de contribuer à la mise en œuvre de la SNMF
		3.1.2.2. Transmettre le document approuvé aux principaux acteurs	Gouvernement	Dès approbation du document	Nombre et niveau de représentativité des bailleurs destinataires	Document de transmission	Des bailleurs de fonds s'intéressent au secteur et ont été identifiés
		3.1.2.3.Tenir la table ronde des bailleurs de fonds pour le financement des actions de la SNMF	CNM + Gouvernement + bailleurs	Dès approbation et transmission aux principaux acteurs	Nombre et niveau de représentativité des bailleurs et niveau d'engagement, taux de couverture du plan de financement	Rapport de la table rond disponible	Des bailleurs de fonds s'intéressent au secteur, sont convaincus de la qualité de la SNMF proposée et acceptent de participer à son financement

Résultat	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
		3.1.2.4. Finaliser le budget et le PNAM sur la base des engagements	CNM + Gouvernement + bailleurs	Dès confirmation des engagements des bailleurs	Qualité et réalisme du Budget	Budget finalisé et disponible	Les différents acteurs considèrent le PNAM comme le meilleur moyen d'opérationnaliser la SNMF et acceptent d'y participer
		3.1.2.5. Mettre en œuvre le Programme National d'Appui à la Microfinance pour opérationnaliser la SNMF	CNM + Gouvernement + Bailleurs	Dès le bouclage du Plan de financement	niveau de participation pour la couverture du Plan de financement	Rapports d'activité de mission et de suivi	Les conditions économiques et politiques permettent une bonne exécution du PNAM
		3.1.2.6. Réaliser des missions de suivi –évaluation du PNAM, et tenir des rencontres de concertation pour des ajustements éventuels	CNM + Gouvernement+ Bailleurs	deux ans après le démarrage des activités	Qualité des rapports de suivi – évaluation et des recommandations ; niveau de représentativité des participants	Rapports des missions et PV des rencontres disponibles	Le Programme est approuvé et mis en œuvre ; des réalisations ont été faites.
		3.1.2.7 Mener des études d'impact de la mise en œuvre des actions de la SNMF	CNM + Gouvernement + Bailleurs	Un an avant la fin de l'exécution du Programme	Qualité des études d'impact et incidences sur le développement du secteur	Rapports d'études disponibles	Les éléments pour une conduite d'études d'impact significatives sont réunis
		3.1.2.8. Tenir tous les deux ans une rencontre de réactualisation éventuelle et de suivi	CNM + Gouvernement + Bailleurs		Niveau de représentativité des participants ; Qualité des rapports d'analyse et des recommandations, incidences sur le développement du secteur	Actes des rencontres	La SNMF est approuvée et mise en œuvre, des réalisations ont été faites

Annexe 2 : Actions selon le type d'activité

N° dans le Plan d'action	Action	Type d'Activité						Mécanismes financiers	
		Ateliers, séminaires, concertations (hors formation)	Formation et Sensibilisation	Etudes	Publications et documents	Appui technique	Equipement et logistique	Fonds d'appui institutionnel	Fonds de crédit / Mécanismes de garantie / dotations
1.1.1.	Mise en cohérence des politiques	X							
1.2.1.	Mise en place du cadre légal et réglementaire	X			X				
1.2.2.	Mise en œuvre des dispositions OHADA	X							
1.2.3.	Mise en	X	X	X	X	X	X		

N° dans le Plan d'action	Action	Type d'Activité						Mécanismes financiers	
		Ateliers, séminaires, concertations (hors formation)	Formation et Sensibilisation	Etudes	Publications et documents	Appui technique	Equipement et logistique	Fonds d'appui institutionnel	Fonds de crédit / Mécanismes de garantie / dotations
	conformité avec le nouveau cadre légal et réglementaire								
1.3.1.	Renforcement des organismes et les modalités de contrôle et surveillance		X	X	X		X	X	
1.3.2.	Conduite des missions de contrôle et de surveillance							X	
1.3.4	fonctionnement de manière efficiente une Centrale des risques	X	X	X	X	X	X		
2.1.1.	Mise en place d'une Association Professionnelle Unique	X			X				
2.1.2.	Renforcement de l'Association		X	X		X	X	X	
2.1.3.	Exercice de son	X			X			X	

N° dans le Plan d'action	Action	Type d'Activité						Mécanismes financiers	
		Ateliers, séminaires, concertations (hors formation)	Formation et Sensibilisation	Etudes	Publications et documents	Appui technique	Equipement et logistique	Fonds d'appui institutionnel	Fonds de crédit / Mécanismes de garantie / dotations
	rôle de représentation, de proposition, de régulation et de promotion du secteur et de défenses des intérêts de la profession								
2.2.1.	Renforcement des capacités internes des IMF		X	X		X	X	X	
2.2.3.	Appui aux IMF à se doter de plans d'affaire réalistes		X	X		X			
2.2.4.	Amélioration de l'offre en services non financiers		X	X	X				
2.3.1.	Création des conditions d'améliorer l'offre viable en produits et	X	X	X		X	X	X	X

N° dans le Plan d'action	Action	Type d'Activité						Mécanismes financiers	
		Ateliers, séminaires, concertations (hors formation)	Formation et Sensibilisation	Etudes	Publications et documents	Appui technique	Equipement et logistique	Fonds d'appui institutionnel	Fonds de crédit / Mécanismes de garantie / dotations
	services financiers								
2.3.4.	Diversification et innovation en matière d'offre pour une adaptation des produits et services de la demande solvable	X	X	X	X	X	X	X	X
2.4.1.	Développement de la collecte de l'épargne nationale	X	X			X			
2.4.2.	Renforcement de la position financière des SFD	X		X		X			
2.4.3.	Renforcement les relations d'affaires SFD / banques	X						X	X
2.4.4.	Test et mise en place de mécanismes de							X	X

N° dans le Plan d'action	Action	Type d'Activité						Mécanismes financiers	
		Ateliers, séminaires, concertations (hors formation)	Formation et Sensibilisation	Etudes	Publications et documents	Appui technique	Equipement et logistique	Fonds d'appui institutionnel	Fonds de crédit / Mécanismes de garantie / dotations
	financement adaptés								
3.1.1.	Fonctionnement et redynamisation du CNM	X	X					X	
3.1.2.	Approbation et mise en exécution la SNMF	X		X	X	X			

Annexe 3 : Estimation de la demande potentielle

Population totale en 2001	4 700 000	
Taux de croissance démographique annuel	2,6%	
Population estimée en 2002	4 822 200	
Population projetée en 2008		5 625 089
Nombre de ménages	803 700	865 398
Taux de pauvreté	72,1%	62,1%
Nombre de ménages pauvres	579 468	537 412
Taux en % de Ménages pouvant adhérer à des IMF et bénéficiant de services ou produits de microfinance	60%	80%
Nombre de ménages pouvant adhérer à des IMF	347 681	429 930
Taux d'emprunteurs potentiels	40%	50%
Nombre d'emprunteurs potentiels	139 072	214 965
- taux de MPE	20%	25%
- taux d'autres clients	80%	75%
Besoins financiers (en FCFA)		
- 800 000 FCFA pour MPE	22 251 559 680	42 992 986 454
- 200 000 FCFA / Autre client	22 251 559 680	32 244 739 841
Total en FCFA	44 503 119 360	75 237 726 295
Epargne (90000 FCFA / adhérent en moyenne) en FCFA	31 291 255 800	38 693 687 809

Annexe 4 : Budget de réalisation des actions en milliers de FCFA (2004 – 2008) (cf. feuille excel).

		modalités concernées		2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL
1.	SEMINAIRES, ATELIERS ET RENCONTRES								
1.1.	Rencontre Comité de Concertation Secteur Privé / Gouvernement et CNM	1.1.1.2.	2 rencontres/an	250	250	250	250	250	1 250
1.2.	Rencontre CNM	3.1.1.3.	4 rencontres /an	800	800	800	800	800	4 000
1.3.	Séminaires sur le secteur	3.1.1.4.	1 / an	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	25 000
1.4.	Table ronde des bailleurs	3.1.2.3.	1 fois en 2004	3 000					3 000
2.	FORMATION								0
2.1.	Formation Ressources humaines CAS - IMEC	1.3.1.5.	2 personnes/an (1mois)		5 000	5 000	5 000	5 000	20 000
2.2.	Formation longue durée	1.3.1.5	2 personnes /an		10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
2.3.	Voyages d'études	1.3.1.5.	75000 F/J pour 15 jours + Billet d'avion pour 2 inspecteurs arrondi à 2500000/an		2 500	2 500	2 500	2 500	10 000
2.4.	Formation des IMF sur le cadre légal et réglementaire	1.2.3.3.; 1.2.1.7. ; 1.3.4.2.	3 sessions en 2005 et 3 sessions en 2007 et 1 session les autres années		9 000	3 000	9 000	3 000	24 000
2.5.	Appui à la formation des cabinets sur le cadre légal et réglementaire	1.2.3.3.; 2.2.4.3.			3 000	3 000	3 000	3 000	12 000
2.6.	Formation des IMF sur le plan comptable et le dispositif prudentiel	1.2.3.3.	3 sessions en 2005 et 3 sessions en 2007 et 1 session les autres années		9 000	3 000	9 000	3 000	24 000
2.7.	Formation des cabinets sur le plan comptable et le dispositif prudentiel	1.2.3.3.; 1.3.4.2.			2 000	1 500	1 500	1 500	6 500
2.8.	Session de formation sur le Code de déontologie	2.1.3.2.			3 000				3 000

		modalités concernées		2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL
2.9.	Sessions de formation pratiques et spécifiques	2.2.1.1.; 2.2.1.4.; 2.2.3.1.; 2.2.1.5.; 2.2.1.6.; 2.3.1.1.; 2.4.1.3.; 2.4.3.4.; 2.2.4.5.; 2.3.1.1.	200000 / participant avec 3 sessions par an pour 40 participants	10 000	24 000	24 000	24 000	24 000	106 000
2.10.	Cours SYDEC ou Boulder	2.2.1.1.; 2.2.4.2.	2 participants IMF / an à 2500000 / participant		5 000	5 000	5 000	5 000	20 000
2.11.	Organisation des Cours CAPAF	2.2.1.1. ; 2.2.3.2.	6500000 F/ cours avec 3 cours / an	19 500	19 500	19 500	19 500	19 500	97 500
2.12.	Formation des emprunteurs en gestion	2.3.1.8.	10 000 F / formé		50 000	50 000	50 000	50 000	200 000
2.13.	Formation des structures d'appui technique aux outils de développement de nouveaux produits	1.2.3.3.; 2.3.4.1.	3 par an à raison de 1500000 FCFA / formé		4 500	4 500	4 500	4 500	18 000
2.14.	Sensibilisation des populations sur l'importance de l'épargne	2.4.1.2.			2 000	2 000	2 000	2 000	8 000
3	DOCUMENTS ET PUBLICATIONS								
3.1.	Guide sur le cadre légal et réglementaire y compris les actes de l'OHADA et les éléments relatifs à la microfinance	1.2.1.7. ; 1.2.3.2.	5000 F / guide		5 000	2 500	2 500	2 500	12 500
3.2.	Guide sur le plan comptable et les éléments du dispositif prudentiel	1.2.1.7.	10000 F / guide		10 000	5 000	5 000	5 000	25 000
3.3.	Guide de la supervision et du contrôle	1.3.1.10.	10000 F /guide		5 000	3 000	3 000	3 000	14 000
4	ETUDES								0
4.1.	Etude pour la mise en place de la Centrale des risques	1.3.4.1.		10 000					10 000
4.2.	Etude pour la mise en place d'une Convention collective	2.2.1.2.			3 000				3 000
4.3.	Etude des besoins pour l'installation des SIG	2.2.1.5			3 000				3 000
4.4.	Evaluation de l'existant en matière d'offre de services non financiers	2.2.4.1.			3 000				3 000

		modalités concernées		2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL
4.5.	Etude sur les contraintes relatives au financement des zones non couvertes notamment rurales	2.3.1.3.			3 000				3 000
4.6.	Etudes de marché pour les nouveaux produits	2.3.4.2			3 000	3 000	3 000	3 000	12 000
4.7.	Etudes sur les possibilités de nouveaux services des SFD	2.4.1.3.			3 000				3 000
4.8.	Etude sur les contraintes et modalités d'une meilleure péréquation ressources / emplois dans le secteur	2.4.2.3.			3 000				3 000
4.9.	Etude des modalités d'intervention des IMF sur le marché financier selon le nouveau cadre révisé	2.4.2.5.				3 000			3 000
4.10.	Etudes des possibilités et modalités de développement de relations d'affaires entre banques et SFD	2.4.3.5.				3 000			3 000
4.11.	Etude sur les droits de propriété en milieu rural et les mécanismes de garantie	2.4.3.6.			5 000				5 000
4.12.	Etude des modalités d'institutionnalisation des mécanismes de financement du PNAM	2.4.4.2.							0
4.13.	Etude d'impact du Programme	3.1.2.7.					20 000	20 000	40 000
5.	APPUI INSTITUTIONNE (EQUIPEMENTS ET CONTRIBUTION AUX COUTS OPERATIONNELS)								
5.1.	Appui à la CAS - IMEC	1.3.1.2.; 1.3.1.3.; 1.3.1.4.; 1.3.1.5.							0
	Appui Equipement et Logistique	1.3.1.3. ; 1.3.1.4.;			89 000	500	500	0	90 000
	Appui au fonctionnement de la CAS - IMEC hors mission	1.3.1.3. ; 1.3.1.4.;1.3.2.1.. 1.3.2.3.			6 000	6 000	6 000	6 000	24 000
	Appui aux missions d'inspection de la Cellule	1.3.2.7.	1500000 F / mission pour 4 inspecteurs +10% d'augmentation annuelle et arrondi		18 000	20 000	22 000	24 000	84 000

		modalités concernées		2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL
5.2.	Fonds Innovation et prix d'innovation	2.3.4.4. ; 2.3.4.6.; 2.3.4.7.			25 000	25 000	25 000	25 000	100 000
5.3.	Fonds d'appui institutionnel à la mise en œuvre des plans d'affaire et au contrôle des faïtières	2.2.1.2. ; 1.3.1.7.; 2.2.3.2.	10000 F/IMF		200 000	100 000	100 000	100 000	500 000
5.4.	Appui à l'élaboration des Manuels	1.2.1.7.; 1.2.3.4.	2500 F /Manuel		50 000	25 000	12 500	12 500	100 000
5.5.	Appui à l'association unique des IMF	2.1.1.1.							
	Appui à l'équipement et à la logistique	2.1.2.1. ; 2.1.2.2. ; 2.1.2.3.			45 000				45 000
	Appui au fonctionnement		1 SE (Directeur Exécutif + Secrétaire) + Contribution au fonctionnement sauf frais CA		13 000	11 000	9 000	7 000	40 000
	Appui à la mise en place d'une Centrale de risques	1.3.4.1.							
			Etude de faisabilité			15 000			15 000
			Equipements et mise en place (serveur et terminaux et logiciels)		80 000			80 000	160 000
5.6.	Appui au centre de ressources pour la mise en place de l'observatoire (1 centre à Lomé et 2 à l'intérieur)	2.2.4.6. ; 3.1.1.7.	2 RH à 1000 / mois et prise en charge dégressive et fonctionnement		12 000	10 000	9 000	8 000	39 000
			Equipement et fond documentaire initial		10 000	1 000	1 000	10 000	22 000
			Fonctionnement		28 000	28 000	28 000	28 000	112 000
5.7.	Appui au CNM				6 000	6 000	6 000	6 000	24 000
5.8.	Appui au redressement des IMF en difficulté	2.4.4.2.	1200000000 FCFA de créances en souffrance en 2004		600 000	100 000	100 000	100 000	900 000
	Appui à la restructuration de la FUCEC – Togo	2.4.2.2	Contribution à l'informatisation de Coopecs en mode autonome		150 000				150 000

		modalités concernées		2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	Coût de la Cellule de Gestion du PNAM				56 500	26 000	27 000	28 000	137 500
	Assistance technique ponctuel à la Cellule de Gestion		1 mois / an		5 500	5 500	5 500	5 500	22 000
6.	LIGNE DE CREDIT LT ET GARANTIE	2.4.4.2.; 2.4.3.6.			900 000	500 000	500 000	500 000	2 400 000
	Total	Total		48 550	2 494 550	1 037 550	1 036 050	1 112 550	5 729 250